



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**COMO EMPRESAS INTERNACIONAIS ATUAM LOCALMENTE:**  
**ESTUDO DE CASO SOBRE UMA B2B DA AVIAÇÃO**

Anna Letícia Velasco

Rio de Janeiro  
2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**COMO EMPRESAS INTERNACIONAIS ATUAM LOCALMENTE:  
ESTUDO DE CASO SOBRE UMA B2B DA AVIAÇÃO**

Anna Letícia Velasco

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>. Alda Rosana D. de Almeida


Rio de Janeiro  
2014

**COMO EMPRESAS INTERNACIONAIS ATUAM LOCALMENTE:  
ESTUDO DE CASO SOBRE UMA B2B DA AVIAÇÃO**

Anna Letícia Velasco

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



Prof. Drª. Alda Rosana D. de Almeida – orientadora



Prof. Glaucia Salvador Neves



Prof. Drª. Lucimara Rett

Aprovada em: 28/05/14

Grau: 10,0

Rio de Janeiro  
2014

V433

Velasco, Anna Letícia

Como empresas internacionais atuam localmente: estudo de caso sobre uma B2B da aviação / Anna Letícia Velasco. 2014. 63 f.: il.

Orientadora: Prof<sup>da</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alda Rosana D. de Almeida.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2014.

1. Marketing. 2. Globalização. 3. Empresas multinacionais. I. Almeida, Alda Rosana D. de. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.8

Dedico este trabalho a duas mulheres que fazem parte de um grupo raro atualmente: os que acreditam na educação pública de qualidade e seus efeitos transformadores na vida de um ser humano, independentemente de sua origem, etnia, idade, classe social e orientação sexual. Tenho muita sorte de ter sido criada e influenciada pelos ideais de Anna Paula de Souza Velasco e Maria da Penha de Souza Velasco. Educadoras fora de série, mãe e avó maravilhosas. Até aqui e seguindo por todo o meu futuro sei que posso contar com seu apoio, espelhando-me no poder de determinação de cada uma delas, sejam quais forem minhas escolhas de caminhos a trilhar.

VELASCO, Anna Letícia. **Como empresas internacionais atuam localmente: estudo de caso sobre uma B2B da aviação**. Orientador: Alda Rosana Almeida. Rio de Janeiro, 2014. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 63 f.

## **RESUMO**

Com o atual processo de saturação de mercados na era da globalização, muitas empresas estão aplicando um movimento contrário ao acontecido nas últimas décadas do século XX. A preocupação agora não é mais estar presente de forma homogênea na maior quantidade possível de territórios ao redor do mundo. As companhias vêm se preocupando cada vez mais em adaptar-se à cultura do lugar em que vão iniciar seus negócios, propondo certa maleabilidade em suas estratégias de marketing. Essa customização de acordo com regiões específicas por parte de corporações internacionais pode ser chamada de 'glocalização', termo não tão novo que abriga os ideais de 'globalização' e 'localização'. A fim de ilustrar esse fenômeno, a pesquisa se debruçou em um estudo de caso único por meio de pesquisa qualitativa explanatória sobre uma provedora mundial de Tecnologia da Informação para o setor aéreo, ou seja, uma B2B internacional, atuante em todos os continentes do mundo. O case mostrou como ela vem adaptando suas ações de marketing para sua estratégia de aeroportos regionais nas Américas. A deficiência na comunicação interna e a falta de integração entre diferentes áreas da empresa foram os principais pontos que puderam ser atribuídos como fraquezas da companhia. Esses fatores influenciam diretamente o nível de adaptação glocal das ações de marketing na região, sendo essa uma característica que desafia o sucesso do desenvolvimento desse negócio especificamente.

**Palavras-chaves:** Marketing; B2B; Globalização; Multinacional; Glocalização.

VELASCO, Anna Letícia. **Como empresas internacionais atuam localmente: estudo de caso sobre uma B2B da aviação**. Orientador: Alda Rosana Almeida. Rio de Janeiro, 2014. Monografia (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 63 f.

## **ABSTRACT**

The current process of markets saturation in the globalization era is taking many companies to apply a contrary movement to what happened in the last decades of the 20th century. The concern is no longer being homogeneously present in the maximum number of territories around the world as possible. The companies instead have become increasingly concerned in adapting to the culture of the place in which they are starting new businesses by offering some flexibility in their marketing strategies. This customization according to specific regions by international corporations can be called 'glocalization', a not so new term that combines the ideas of 'globalization' and 'localization' together. To illustrate this phenomenon, the research is about a single case study through a qualitative and explanatory profile on a global Information Technology air industry provider, an international B2B company present in all world continents. The case study indicates how the company has adapted its marketing strategy for regional airports in the Americas region. A deficiency in internal communications and the lack of integration between different areas of the company were the main aspects that could be attributed to the weaknesses. These factors have a direct influence on the level of adaption of glocal marketing in the region; this being a feature that challenges the successful development of this business specifically.

**Keywords:** Marketing; B2B; Globalization; Multinational; Glocalization.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Visualização do planejamento de marketing B2B

Figura 2 – Táticas mais utilizadas na comunicação de marketing B2B

Figura 3 – Modelo de Organização Internacional

Figura 4 – O Modo Glocal – Empreendimento com um produto global endereçado a mercados locais com adaptações oportunas

Figura 5 – A tensão da glocalização

Figura 6 – O processo de glocalização

Figura 7 – Esquema temático de questões – Estratégias

Figura 8 – Esquema temático de questões – Abrangência e Setorização



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Características organizacionais das companhias multinacionais, globais e internacionais

Quadro 2 – Intervenções locais centralizadas e localizadas de gerenciamento de marketing

Quadro 3 – Bases de segmentação marketing de projetos internacionais

Quadro 4 – O conceito do marketing glocal

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados da empresa

Quadro 6 – Pesquisa descritiva com caráter explanatório

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS .....	13
1.2 RESUMO DOS CAPÍTULOS .....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 MARKETING B2B .....	15
2.1.1 Planejamento de marketing B2B .....	17
2.2 O QUE É SER GLOBAL E LOCAL? .....	20
2.3 O QUE É “GLOCALIZAÇÃO”?.....	25
2.4 A GLOCALIZAÇÃO NO MARKETING .....	26
2.4.1 Do global para o glocal .....	27
2.4.2 Os entremeios.....	30
2.4.3 A realidade do marketing glocal.....	31
<b>3. PESQUISA .....</b>	<b>37</b>
<b>4. CASE .....</b>	<b>41</b>
4.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE MARKETING E VENDAS GLOBAIS VERSUS LOCAIS .....	41
4.1.2 Integração entre áreas.....	42
4.2 AEROPORTOS REGIONAIS: UMA NOVA ESTRATÉGIA .....	44
4.2.1 Portfólio.....	45
4.2.2 Comunicação.....	46
4.3 AS DEFICIÊNCIAS DA ESTRATÉGIA PARA AEROPORTOS REGIONAIS NAS AMÉRICAS .....	48
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	
<b>APÊNDICES</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX, a maioria das grandes empresas ao redor do globo viu-se quase que obrigada a passar por um processo de adaptação estrutural, em nível de visão organizacional, o que levou a uma mudança histórica em suas estratégias de marketing. Isso ocorreu devido ao início da era da globalização. Mais especificamente, durante o início dos anos 1980, ainda havia certa resistência a tal fenômeno. Com o passar dos anos e encarando muitos desafios inéditos até então, companhias de grande porte, enfim, integraram-se nos mercados globais – se ainda não o haviam feito (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

A fase, porém, agora é outra: o cenário atual é o de “pós-globalização”, ou seja, é início do período de saturação do processo de globalização, tanto a nível cultural como mercadológico. A expansão global encarou, no decorrer do último par de décadas, um novo desafio: o da adequação por meio da localização/personalização de produtos e de serviços (CHU; WOOD, 2008; GALINDO, 2007).

Os consumidores - sejam eles pessoas físicas, órgãos governamentais ou setor privado – buscam comprar o que é adequado para a sua demanda. Em concomitância, “a globalização contemporânea é associada [...] às formas transnacionais de produção e consumo” (HALL, 2003, p. 58). Sendo assim, empresas multinacionais estão voltando seus esforços para, ainda que alinhadas a suas diretrizes globais, suprir esse desejo por parte do mercado consumidor.

Com isso, o mundo vem vivendo o que Hall (2003) chama de “uma novidade contraditória”: um formato de globalização atualizado que busca oportunidades nos localismos. Com base na curiosidade sobre esse processo que começou a tomar corpo como um fenômeno realmente concreto e menos setorizado, o tema principal deste trabalho se baseia em analisar a maneira pela qual empresas multinacionais criam suas estratégias de marketing, especialmente voltadas para mercados locais. Para ilustrá-lo, é apresentado um *case* de uma companhia provedora de Tecnologia da Informação (TI) para o setor aéreo em todos os continentes do mundo, que não será identificada aqui.

De acordo com o site oficial da empresa, ela é prestadora de serviços de comunicação e de TI para cerca de 450 membros da indústria de transporte aéreo e 2.800 clientes em mais de 220 países e territórios. É especialista em gerenciamento de soluções de

negócios para companhias aéreas, aeroportos e governos, figurando-se entre as maiores empresas *Business-to-Business* (B2B) do mundo. Seu alcance global é baseado na presença local, o que resume a ideia central deste estudo. Um de seus *slogans* é “*We are local everywhere*”.

A visão etnocêntrica e de homogeneidade é empregada, bem como a visão policêntrica e heterogênea, com necessidade de adaptações a mercados diferentes. Por isso, a proposição inicial deste estudo é que a companhia tomada como exemplo desenvolve estratégias de “marketing glocal”, sendo esse a adaptação de ações de marketing globais voltadas para mercados especificamente localizados. Esse processo passa por adaptações convenientes de visão e/ou portfólio quando foca em *targets* locais.

Além disso, um detalhe de extrema relevância na decisão desse recorte é o fato de se tratar de uma empresa que não está voltada para o mercado consumidor de massa e não se insere na categoria *Business-to-Consumer* (B2C), mais comumente abordada em trabalhos acadêmicos. O fato de ser uma empresa de Tecnologia de Informação de caráter B2B contribui para a justificativa de relevância deste estudo, por se tratar de uma abordagem raramente encontrada em monografias de conclusão de cursos de graduação em Comunicação no Brasil.

Outro motivo pelo qual tal seleção foi feita é o quesito de saturação de mercados. Especificamente nesse caso, o da aviação. Por ser voltada para prestadores de serviço de ponta-a-ponta do setor, a empresa viu-se em uma nova fase nos últimos cinco anos. Isso acontece porque ela já está substancialmente presente em aeroportos de grande porte em todos os continentes. Tal fato fez com que a companhia não tenha uma dinâmica nova para seus recursos. A partir desse desafio, detectou-se internamente que aeroportos regionais, ou seja, com menos de dois milhões de passageiros transitando nacional e internacionalmente por ano, é para onde os novos focos têm de ser orientados.

Como base para justificar o escopo apresentado acima, é considerada outra oportunidade do cenário atual: a mudança de visão dos próprios aeroportos sobre os produtos que a empresa fornece, ou seja, de TI. As atenções estão cada vez mais voltadas para o conforto e a praticidade dos serviços do consumidor final e as companhias aéreas, nesse caso.

Aeroporto não é mais um plano apenas de construção e manutenção de estruturas físicas. O diferencial almejado, hoje, é prover cada vez mais e melhor seus serviços - como

*check-in*, revista na segurança, imigração, rastreamento de bagagens etc. – por meio de constante otimização.

## 1.1 OBJETIVOS

Partindo das definições expostas anteriormente, define-se o objetivo principal deste trabalho como sendo analisar em que nível a empresa do *case* realmente adapta suas estratégias de marketing para aeroportos regionais na região das Américas. O caminho para alcançá-lo é formado por objetivos intermediários, composto por questões mais específicas ao tema, que são somadas à análise do caso. São eles:

- descobrir se há uma estratégia de marketing global que rege todos os territórios da companhia;
- identificar se os planejamentos de marketing são locais ou cada região desenvolve e aplica o seu respectivamente;
- apurar o nível de liberdade que os gestores regionais possuem sobre as estratégias de marketing da empresa;
- entender de onde partiu a ideia de incursão no mercado de aeroportos regionais e quais foram os motivos alavancadores de tal movimento;
- descobrir a diferença de portfólio da empresa para aeroportos no geral em relação aos produtos para aeroportos regionais;
- analisar se a força de vendas da companhia está passando por algum tipo de adaptação global ou localmente por conta desse novo foco;
- constatar se ocorre a existência de um plano de ação na região das Américas para vendas, especializada em aeroportos regionais,
- identificar os materiais internos e externos de venda para aeroportos regionais, o critério de distribuição dos mesmos e se sua produção e conteúdo é de cunho global ou se existe um específico focado no mercado de Américas.

## 1.2 RESUMO DOS CAPÍTULOS

No capítulo introdutório deste trabalho apresentou-se um panorama geral do que será

tratado, focando no processo de globalização e como ele interfere nas ações de marketing atualmente como ponto inicial. Foi exposto e justificado, também, o recorte de uma empresa B2B, escolha da empresa do *case* e breve apresentação da mesma, oportunidades atuais como justificativa da escolha do escopo e objetivo principal bem como objetivos intermediários.

O segundo capítulo diz respeito ao referencial teórico do trabalho. Nele, primeiramente, é feita uma definição de marketing B2B e suas especificidades baseada, principalmente, nas ideias dos autores Philip Kotler (2004) e Michael Hutt e Thomas Speh (2011). Em seguida, é apresentada a relação entre os conceitos ‘global’ e ‘local’ de maneira ampla, sociológica, e como seus desdobramentos afetam as atividades de marketing no cenário atual. As opiniões dos autores Marshall McLuhan (1974), Stuart Hall (1999), Zygmunt Bauman (1998), e Warren Keegan e Mark Green (2011) são o fio condutor dessa parte. Ainda é abordado o termo ‘glocalização’ e suas respectivas definições são trazidas à luz por meio da comparação entre ideias de diversos autores sobre o tema. Os principais deles são: Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal (1992), Antonio Foglio e Vaidotas Stanevicius (2006, 2007), Göran Svensson (2001a, 2001b), e Luigi Dumitrescu e Simona Vinerean (2010). Ao mesmo tempo, apresenta-se visões de como a relação de atividades globais e locais se aplica nas empresas. Somando-se a isso, ilustra-se o processo de criação de uma estratégia e planejamento de marketing ‘glocal’ (global + local) bem como seus entremeios.

O capítulo 3 mostra como a metodologia de pesquisa para este estudo foi definida. Augusto Triviños (1987) e Robert Yin (2001) são os principais autores que justificam o método baseado no estudo de caso. Em seguida, a análise do *case* propriamente dita é segmentada em três partes no capítulo 4: “Estratégia e Planejamento de marketing e vendas globais *versus* locais”; “Aeroportos regionais: uma nova estratégia”, e “As deficiências da estratégia para aeroportos regionais nas Américas”.

Por fim, o capítulo 5 trata de apresentar as considerações finais sobre o trabalho bem como possíveis desdobramentos futuros do mesmo. Desafios e novidades que aconteceram no curso da pesquisa, outras utilidades para o trabalho tanto acadêmica quanto gerencialmente, somadas a melhorias que podem ser incorporadas, além de propostas para a empresa analisada são os principais tópicos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O *Business-to-Business* (B2B) é o comércio estabelecido entre empresas, ou seja, não é voltado diretamente para o consumidor final – como é o caso do *Business-to-Consumer* (B2C). O foco do cliente B2B é a composição de seus produtos e/ou serviços para que sejam entregues da melhor maneira para o público. Órgãos governamentais e instituições privadas compram produtos industriais visando à satisfação do cliente final: o público consumidor (HUTT; SPEH, 2011). Por conta disso, a demanda desse setor de produtos industriais tende a ser muito mais flutuante se comparada a do B2C.

Essa questão somada à atual saturação de mercados corroboram uma perspectiva global de negócios. Por exemplo, como ilustrado por Keegan e Green (2011), “há três décadas atrás, o termo ‘marketing global’ ainda não existia” (p. 4 – tradução livre). As empresas vêm adaptando suas ações de marketing conforme o mercado em que vão se inserir (BARTLETT; GOHSHAL, 1992; SVENSSON, 2001a, 2001b; FOGLIO; STANEVICIUS, 2006, 2007; JOHANSSON, 2009; DUMITRESCU; VINEREAN, 2010). Os principais motivos desse fenômeno, seus desdobramentos e quais são os desafios que ele implica serão apresentados a seguir.

### 2.1 MARKETING B2B

O marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços, ou seja, é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca (KOTLER, 2004). Segundo Drucker (2002), a base das atividades de marketing é a Economia, fator que é integrado à sociedade para servir às necessidades humanas.

Por definição geral, o marketing, seja de caráter B2B ou B2C, é “uma função organizacional e uma série de processos para criar, comunicar e entregar valor para os clientes e para gerenciar relacionamentos de maneira que beneficie a organização e os *stakeholders*” (American Marketing Association apud. KEEGAN; GREEN, 2011, p. 4 – tradução livre).

Voltando-se para o B2B, o interesse principal do marketing é atender o cliente, que não é focado apenas no produto específico que irá comprar. No mesmo nível de preocupação, está a questão da qualidade dos serviços que tal produto irá agregar ao seu próprio

produto/serviço. De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 4),

o marketing de hoje deve ser entendido como uma forma de entender o cliente e satisfazer as suas necessidades e desejos. É o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar o seu valor de volta.

Essa é uma visão totalmente voltada para o custo-benefício, em que o preço é um fator apenas secundário. Dessa forma, Kotler (2004) defendeu que “compradores empresariais compram produtos para gerar lucros e as empresas que vendem esses produtos devem demonstrar como eles ajudarão seus clientes a atingir suas metas de lucros” (p. 29). É uma relação de concentração, tanto pelo comprador quanto pelo provedor.

Por isso, os profissionais de marketing B2B tendem a atender “um número bem menor de clientes – embora maiores – do que aquele atendido pelo profissional de marketing de consumo” (HUTT; SPEH, 2011, p. 54). Esses clientes organizacionais podem ser classificados em três categorias, de acordo com Hutt e Speh (2011):

- 1) empresas comerciais – “compram produtos ou serviços industriais para produzir outros produtos ou serviços que são, por sua vez, vendidos nos mercados organizacional ou de consumo” (p. 44).

Essa categoria engloba produtores, empresas de construção, empresas de serviços (por exemplo, hotéis), empresas de transporte, grupos de profissionais selecionados (por exemplo, dentistas) e revendedores (atacadistas e varejistas que compram equipamentos e suprimentos para uso em suas operações) (Ibidem, p. 54);

- 2) órgãos governamentais –

compram praticamente todas as categorias de bens e serviços – materiais de escritório, computadores pessoais, móveis, alimentos, planos de saúde e equipamentos militares. [...] Nas compras do governo federal, estadual ou das grandes cidades, os compradores se reportam e são influenciados por dezenas de pessoas interessadas que especificam, legislam, avaliam e usam os bens e serviços. [...] As compras governamentais também são afetadas por metas e programas que têm grandes implicações sociais incluindo concordância, contratação garantida e subcontratação de minorias (Ibidem, p. 64);

- 3) instituições – relativo ao terceiro setor do mercado industrial.

Escolas e organizações de saúde são grandes componentes do mercado institucional, que inclui também faculdades e universidades, bibliotecas, fundações, galerias de arte e clínicas. [...] Por um lado os compradores institucionais são similares aos governamentais, considerando-se que o processo de compra está sempre sujeito a considerações políticas e é ditado pela lei. [...] Por outro lado, outras instituições são privadas e operam como as corporações (Ibidem, p. 68).

O desenvolvimento de negócios no mercado B2B demanda muito empenho,



principalmente pelo setor de vendas da empresa provedora. Aqui, a decisão de compra passa por muitos processos não só psicológicos, econômicos e de distribuição – como basicamente é o caso da compra imediata por consumidores finais do B2C. Licitações, inúmeras aprovações e regulamentações de diversos tipos caminham lado-a-lado com as negociações. Por isso, é muito importante que seja criada e cultivada uma relação sólida entre fornecedor e cliente. “A concretização de uma venda não constitui o fim do relacionamento, ao contrário, marca seu início” (HUTT; SPEH, 2011, p. 41).

Dessa forma, é crucial que a empresa que atua somente no mercado B2B tenha um portfólio vasto, que vise as potencialidades de consumo do cliente a curto e médio prazos. Deve-se sempre pensar nas oportunidades de vendas futuras e deixar a porta aberta. Afinal, “o gerenciamento de relacionamento constitui o ponto central do marketing B2B” (Ibidem, p. 51).

### **2.1.1 Planejamento de marketing B2B**

Para que seja estabelecido um plano de marketing eficaz, seja no B2B ou B2C, é necessário que se crie uma base de gerenciamento voltada para uma determinação de orientação de mercado. Segundo Hutt e Speh (2011), referenciando Day (1994); Deshpande, Farley e Webster Jr. (1993), e Kohli e Jaworski (1990), no B2B essa visão é formada por três características:

- 1) pensamento contínuo de que o cliente está sempre em primeiro lugar e todas as decisões devem ser voltadas para o seu bem-estar e satisfação;
- 2) trabalhar sempre com captação de informações sobre clientes – atuais e concorrentes – e como a concorrência está atuando. Em outras palavras, investimento em inteligência de mercado,
- 3) e ser ativo em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e antecipar tendências do setor em que atua. Deve-se fomentar uma incubadora de ideias e fazer uso de suas experiências.

A chave de um planejamento de marketing B2B é a sincronização dos três fatores citados acima, ao mesmo tempo em que são coordenados com atividades interfuncionais. Todos os processos da companhia devem ser interdependentes. No B2B, “compras, finanças, produção, serviços ao cliente e outras áreas” (HUTT; SPEH, 2011, p. 49) caminham de mãos

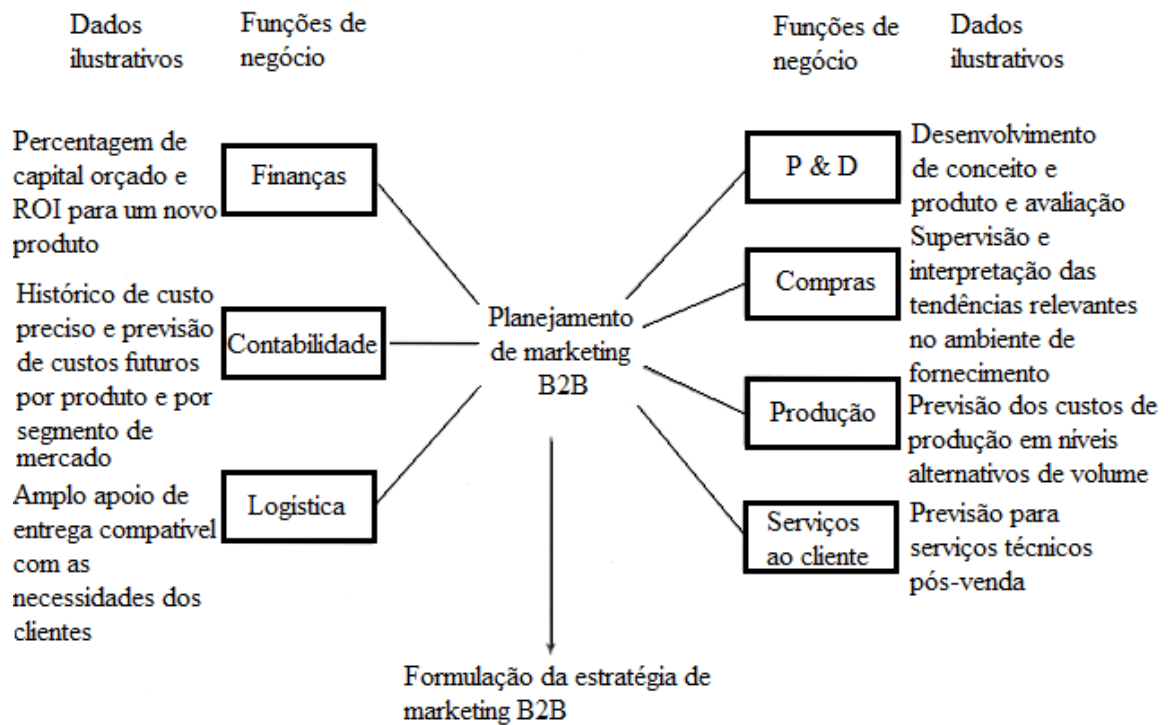
dadas.

O que pode vir a dar um tom falso de novidade a esse processo é a característica defendida por Cespedes (1995 apud. HUTT; SPEH, 2011, p. 44) no que tange uma nova abordagem de compras: a proximidade com o fornecedor, permitindo entregas *just-in-time*. Especialmente no B2B, não pode se esquecer de tornar o processo de compra cada vez mais facilitado, tendo em vista que “a escolha de produtos e serviços específicos feita pela organização compradora tem um impacto significativo na receita e também envolve um alto grau de risco de negócios” (HUTT; SPEH, 2011, p. 60). Tal fator visa à otimização da cadeia de suprimentos e a interligação de relações internas e externas das empresas.

O ponto fulcral do marketing B2B está, em realidade e concretude, na seguinte abordagem: “um forte esforço pessoal de vendas, um suporte eficaz de engenharia e projeto do produto, além da capacidade de oferecer um produto que assegure um retorno de investimento maior que o dos concorrentes” (HUTT; SPEH, 2011, p. 49). Um bom argumento para vender, mesmo em meio a esse alto grau de risco, é prover ao cliente uma parte de sensação de alívio, dividindo-se os riscos, afinal “[...] escolher as tecnologias corretas e dividir o risco com fornecedores importantes são atitudes cruciais” (HUTT; SPEH, 2011, p. 60).

Para isso, impõe-se a definição e atualização constante das competências diferenciais em relação à concorrência, a fim de agregar valor ao seu produto/serviço. Tal perspectiva de integração entre funções para se estabelecer um planejamento de marketing B2B sólido é esquematizada na figura 1, a seguir:

**Figura 1 – Visualização do planejamento de marketing B2B**



Fonte: Hutt; Speh (2011, p. 37).

Em meio a todo esse planejamento de marketing B2B, o orçamento promocional exerce um papel secundário. Diferentemente das atividades de B2C, a comunicação é focada em um público-alvo com necessidades altamente especializadas. Os compradores em potencial são, preferencialmente, abordados pelo esforço pessoal de vendas da companhia.

Como um braço de apoio e reafirmação, os canais mais comumente selecionados por empresas B2B para promoção de seus produtos/serviços, de acordo com Hutt e Speh (2011), são jornais especializados, mala-direta e e-mail marketing. A variação do investimento atual em comunicação está exposta na figura 2, a seguir:

**Figura 2 – Táticas mais utilizadas na comunicação de marketing B2B**



Fonte: Lima (2013).

“Os anunciantes empresariais se fiam mais nas versões altamente especializadas dos meios de comunicação de massa orientados ao consumidor” (BARNES, 2002, p. 472) e o gráfico acima (figura 2) ilustra tal preferência. A pesquisa “*B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets and Trends – North America*” (Referenciais de conteúdo de marketing B2B, orçamentos e tendências – América do Norte, tradução livre), financiada pela Brightcove, provedora de plataformas de vídeo líder de mercado, é a base para a composição do gráfico, que apresenta dados atualizados e importantes do setor.

De acordo com o estudo, interações na mídia social, publicação de artigos em site próprio ou em outras plataformas, e-mail marketing, conteúdo para blog, *case studies*, produção de vídeos, presença em eventos, *whitepapers*, *webnarse webcasts* são os canais favoritos dos profissionais de marketing B2B atualmente (LIMA, 2013).

## 2.2 O QUE É SER GLOBAL E LOCAL?

O termo “global” é muito amplo, abrigando inúmeras definições. Esse conceito pode

seguir duas linhas: uma como sendo referente à “integralidade” e “totalidade”, outra como relativa a “mundial”, derivada da imagem de globo terrestre (SIGNIFICADO, 2013a). É a partir desse último caminho que se chega ao constante relacionamento entre “global” e “globalização”, sendo esse último um processo que pode ser visto com demasiado otimismo ou, por outro lado, trazer ponderações socioeconômicas carregadas de realismo.

Friedman (2000 apud. KEEGAN; GREEN, 2011) é um dos que defende a visão de globalização otimista, definindo essa como sendo:

um processo de integração inexorável de mercados, nações e tecnologia em um nível nunca testemunhado anteriormente – de uma forma que permite indivíduos, corporações e nações alcançarem lugares no mundo de maneira mais rápida, profunda e barata como nunca antes (p. 6).

Por outro lado, para Stuart Hall (2003) esse processo nada mais é que uma espécie de máscara, em que “o particularismo ocidental foi reescrito como um universalismo global” (p. 85). Em outras palavras, a globalização seria uma palavra relativamente nova para um acontecimento que está presente no mundo há séculos: o de exploração de mercados e de pessoas, embasada em uma visão eurocêntrica, também somada à presença dos Estados Unidos.

Ambos os pensamentos acima expostos podem ser tomados como opostos. Zygmunt Bauman (1999) antecipou-se no desafio de encará-los como não excludentes entre si e buscou uma ponderação de visões. Para ele, “a globalização tanto divide como une; divide enquanto une” (p. 8). Em outras palavras,

a uniformidade alimenta a conformidade e a outra face da conformidade é a intolerância. Numa localidade homogênea é extremamente difícil adquirir as qualidades de caráter e habilidades necessárias para lidar com a diferença humana e situações de incerteza; e na ausência dessas habilidades e qualidades é fácil temer o outro, simplesmente por ser outro – talvez bizarro e diferente (BAUMAN, 1998, p. 55).

Diferentemente do conceito de “global”, a definição de “local” é relativamente mais clara e objetiva. Ela estaria atrelada à ideia de lugar físico, determinado, “da localidade, da terra” (SIGNIFICADO, 2013b). O “local” é o que Butler, Laclau e Mouffe (1985 apud. HALL, 2003, p. 61) definem como o “exterior constitutivo da globalização”.

Torna-se inevitável, portanto, explicar a ideia de localização sem que se faça uma ponte com as características atreladas à globalização. O ‘local’ é onde são deixados em segundo plano os resíduos da globalização, mas que “retornam para perturbar e transtornar”

os estabelecimentos culturais (HALL, 2003, p. 61). Ao mesmo tempo em que os mais otimistas defendem o êxito do processo de globalização das últimas décadas, há a insistência intermitente das ‘diferenças’. “O eixo ‘vertical’ do poder cultural, econômico e tecnológico parece estar sempre marcado e compensado por conexões laterais, o que produz uma visão de mundo composta de muitas diferenças ‘locais’” (HALL, 2003, p. 60).

Marshall McLuhan já trazia tal ideia antes mesmo de toda a dinâmica global realmente se sedimentar por meio da tecnologia. Em meados dos anos 1970, já dialogava com a ideia de Stuart Hall sobre a globalização acima exposta, dizendo que a “nossa civilização centro-margem, subitamente está experimentando uma reunificação instantânea de todas as suas partes mecanizadas num todo orgânico” (MCLUHAN, 1974, p. 112). Isto é, especificidades que antes estavam marginalizadas nas ‘laterais’, agora estavam sendo sistematicamente incorporadas ao ‘centro’. Essa dinâmica integra o horizontal, representado pelas culturas locais, com o vertical e central, sendo esse o processo de globalização.

Essa manutenção de características locais e o cultivo do apreço por culturas e histórias singulares e seculares não é uma novidade. Entretanto, o mundo passa agora por um “‘retorno’ do particular e do específico – do especificamente diferente – no centro da aspiração universalista panóptica da globalização ao fechamento” (HALL, 2003, p. 61). E, tendo em vista que as culturas empresariais são reflexos da sociedade em que se está estabelecida, há uma atenção e incorporação maiores desses ditos particularismos nas estratégias de marketing das companhias atualmente.

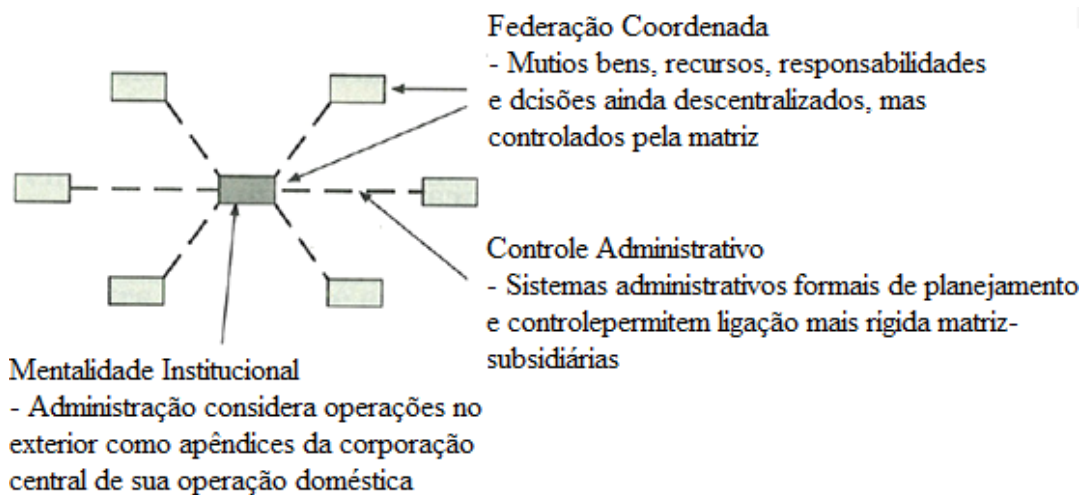
Isso se explica pelo fato de que tradições locais não possuem o que Hall (2003) chama de “caráter estável ou trans-histórico”. Por resistir à pressão da globalização, as culturas singulares resistem “ao fluxo homogeneizante do universalismo com temporalidades distintas e conjunturais” (p. 61). Ou seja, as culturas possuem caráter metamórfico por definição e os negócios têm de se alinhar a elas, porque são totalmente influenciados pelas mesmas – e não o contrário.

Vaccari (2008), assim como Bauman (1998, 1999), também buscou um equilíbrio na maneira com que lida com a globalização, principalmente voltada para questões gerenciais e empresariais. Para ela, “quando se considera a globalização de produtos e serviços, é necessário evitar fracasso e etnocentrismo” (p. 15). Em outras palavras, é necessário que se tenha em mente uma visão ampla dos negócios e, para que uma estratégia obtenha sucesso, deve-se voltar para a cultura do local em que está sendo implementada, sem que seja guiada

por visões etnocêntricas, geralmente provenientes da sede.

No marketing, o processo de globalização anda de mãos dadas com a ideia de “internacional” (JEANNET; HENNESSEY, 1992 apud. VACCARI, 2008, p. 17), como ilustrado na figura 3, fazendo com que o termo “marketing global” perca a sua relevância, “pois pode ser entendido como sinônimo de um gerenciamento de marketing utópico, uma vez que, a maioria das atividades de marketing tem se adaptado às condições locais, levando em consideração as características e circunstâncias de determinado mercado” (SVENSSON, 2002 apud. VACCARI, 2008, p. 24).

**Figura 3 – Modelo de Organização Internacional**



Fonte: Bartlett; Gohshal, 1992, p. 75.

A categorização de empresas como multinacionais, globais ou internacionais podem seguir as seguintes definições:

**Quadro 1 – Características organizacionais das companhias multinacionais, globais e internacionais**

<b>Característica Organizacional</b>	<b>Multinacional</b>	<b>Global</b>	<b>Internacional</b>
Configuração de ativos e recursos	Descentralizada e autossuficiente em nível nacional	Centralizada e em escala global	Fontes de competências básicas centralizadas, outras descentralizadas
Papel das subsidiárias	Sentir e explorar oportunidades locais	Implementar estratégias da companhia-mãe	Adaptar e alavancar competências da companhia-mãe
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido na unidade no exterior

Fonte: Bartlett; Ghoshal (1992, p. 73).

A relação entre as definições de marketing – multinacional, global, transnacionais, internacionais etc. – é muito estreita e carrega inúmeras disparidades entre os diferentes autores que tratam do tema. Johansson (2009) resume de maneira simples que a concepção de marketing empresarial em questão “refere-se a atividades de marketing coordenadas e integradas entre vários mercados de diversos países” (p. 14 – tradução livre).

O autor defende, ainda, que mesmo que se opte pelo termo ‘global’,

não é necessário que todos ou a maioria dos países do mundo sejam incluídos. Mesmo os esforços de marketing regionais, tais como operações pan-europeias, podem ser vistos como exemplos de marketing global. O ponto é um esforço integrado de vários países (JOHANSSON, 2009, p. 14 – tradução livre)

Assim, negociações devem sempre levar em conta valores culturais específicos:

Forças e valores culturais são fatores fundamentais para adequar corretamente o programa de marketing de uma empresa. Além disso, uma análise da cultura local faz-se necessária para descobrir novas oportunidades de mercado. Valores culturais são reconhecidos como uma força responsável por alavancar e motivar consumidores. [...] Valores culturais têm consideráveis efeitos em processos de decisão gerencial (LOWE; CORKINDALE, 1998 apud. VACCARI, 2008, p. 35).

Pelo fato de o processo de globalização social e econômico aplicar desafios reais a empresas ao redor do mundo, a visão de marketing passa por dinâmicas de adaptação. Segundo Bauman (1998), “o significado mais profundo transmitido pela ideia da globalização é o do caráter indeterminado, indisciplinado e de autopropulsão dos assuntos mundiais; a



ausência de um centro, de um painel de controle, de uma comissão diretora, de um gabinete administrativo” (p. 67). Mesdag (2000 apud. VACCARI, 2008, p. 24) completa essa significação no campo do marketing, defendendo que “a maioria das abordagens de marketing internacional são predominantemente baseadas em adaptações às diferentes sensibilidades culturais de cada novo mercado em que são inseridas”. Em outras palavras, “atividades de marketing locais e globais são simultaneamente analisadas e aperfeiçoadas” (VACCARI, 2008, p. 24).

### 2.3 O QUE É “GLOCALIZAÇÃO”?

Atualmente, o mundo corporativo começa a sentir os efeitos de uma dinâmica de descentralização da globalização, ou pós-globalização, que consiste em um desdobramento ao revés do ocorrido nas décadas de 1980 e 1990, que segue:

as companhias que operavam suas empresas locais como centros de lucro independentes viram-se em desvantagem em relação aos concorrentes que jogavam o xadrez global. As companhias que não haviam descoberto nenhum motivo econômico, tecnológico ou de mercado para administrar suas atividades globalmente, de repente, tiveram que fazê-lo por motivos de estratégia competitiva (BARTLETT; GHOSHAL, 1992, p. 9).

O termo “glocalização” começou a ser utilizado por economistas japoneses em artigos do *Harvard Business Review*, em meados dos anos 1980, por meio da palavra “*dochakuka*”, que, desmembrada em português de maneira literal, significa: “do”, “território”; “cha”, “chegada”, e “kuka”, “processo de”. O pensamento foi popularizado nos anos subsequentes pelo sociólogo escocês Roland Robertson. Segundo ele (apud. ROUSE, 2013 – livre tradução), a glocalização seria a “simultaneidade – a co-presença – de ambas as tendências de universalização e de particularização”.

Baseados nessa definição, Dumitrescu e Vinerean (2010) entenderam “glocalização” como sendo “a arte de alcançar um equilíbrio ao assimilar influências estrangeiras, que contribuem para a diversidade de uma sociedade sem sobrecarregá-la” (p. 150 – tradução livre). Esse novo cenário - que nem pode ser considerado tão recente - é perfeitamente resumido pelas ideias de “pensar localmente e agir globalmente” em relação aos produtos típicos/locais e de “pensar globalmente e agir localmente” para produtos globais, que exigem respectivas adaptações locais (ANDERSON; COUGHLAN, 1997 apud. FOGGIO; STANEVICIUS, 2006, p. 26)

A glocalização é um novo desafio para muitas empresas que puderam sentir, ao decorrer do tempo, que os benefícios da globalização podem vir a impactá-las de forma a inseri-las em um processo de marginalização. É o caso de empresas locais com produtos locais (artesanatos, comidas típicas etc., por exemplo). Por outro lado, esse processo pode afetar empresas globais de maneira incompleta, como é o caso de companhias que não podem alcançar mercados locais específicos (setor automobilístico, por exemplo) (FOGLIO; STANEVICIUS, 2007).

## 2.4 A GLOCALIZAÇÃO NO MARKETING

Existe um vácuo entre a teoria do marketing global até que se chegue à prática da glocalização nas atividades de marketing. Svensson (2001a) defende que há “uma discrepância entre o conceito de marketing global e de ‘glocalismo’ das atividades de negócios” (artigo não paginado - tradução livre). Para ele, esse último engloba tarefas muito específicas, tais como:

- organizar esforços ao redor de todo o mundo;
- pesquisar tanto mercado doméstico quanto exteriores;
- encontrar novas parcerias;
- contratar serviços de suporte de ponta-a-ponta,
- e gerenciar custos de transações internacionais.

Não se trata de uma tarefa simples, porém, há diversos fatores que impulsionam uma companhia na decisão de adotar uma estratégia de glocalização. O mais importante deles é a saturação de mercado, seja ele interno ou global, como é o caso da empresa analisada neste trabalho em relação a aeroportos de grande porte e/ou internacionais.

Desenvolvendo adaptações locais, as empresas podem ter suas estratégias de marketing com características policêntricas. Segundo Keegan e Green (2011),

o termo ‘policêntrico’ descreve a crença ou suposição da gerência que cada país em que a empresa faz negócios é único. Essa suposição estabelece as bases para cada subsidiária para desenvolver suas próprias estratégias de negócios e de marketing exclusivas, a fim de ter sucesso; o termo ‘multinacional’ é frequentemente usado para descrever uma tal estrutura (p. 19).

Nesse cenário, empresas locais tendem a se aventurar globalmente, voltando-se para nichos específicos, e organizações globais começam a ver novas oportunidades de aumento de

receita em territórios mais localizados.

#### 2.4.1 Do global para o glocal

A administração de empresas que buscam ponderar diferenças culturais visando os interesses da sede não é novidade. Stuart Hall (2003) chamou esse dever de maleabilidade no que tange o produto ou o serviço - principalmente por parte de empresas multinacionais – de “multiculturalismo corporativo”. Em outras palavras, há uma quase personalização do que será vendido, tendo em vista para quem aquilo está sendo destinado. Todo esse processo é baseado em novas oportunidades e visa criar novas e outras demandas (SVENSSON, 2001a).

Esse pensamento pode ser definido, também, como glocalização no marketing que, segundo Kotler (2009), apresenta várias vantagens. A principal delas é a possibilidade de maior harmonia entre diferentes níveis das atividades de marketing: estratégico, tático e operacional. A diversificação de portfólio e, até mesmo, a anulação de certas características dos produtos serão consequências naturais para que essa nova incursão seja lucrativa.

Ainda de acordo com Kotler (2009), o ideal em uma estratégia como essa é que a sede desenhe as direções estratégicas em nível corporativo, enquanto unidades locais focam nas singularidades dos consumidores de suas respectivas regiões. Essa opinião é ilustrada no quadro 2 abaixo:

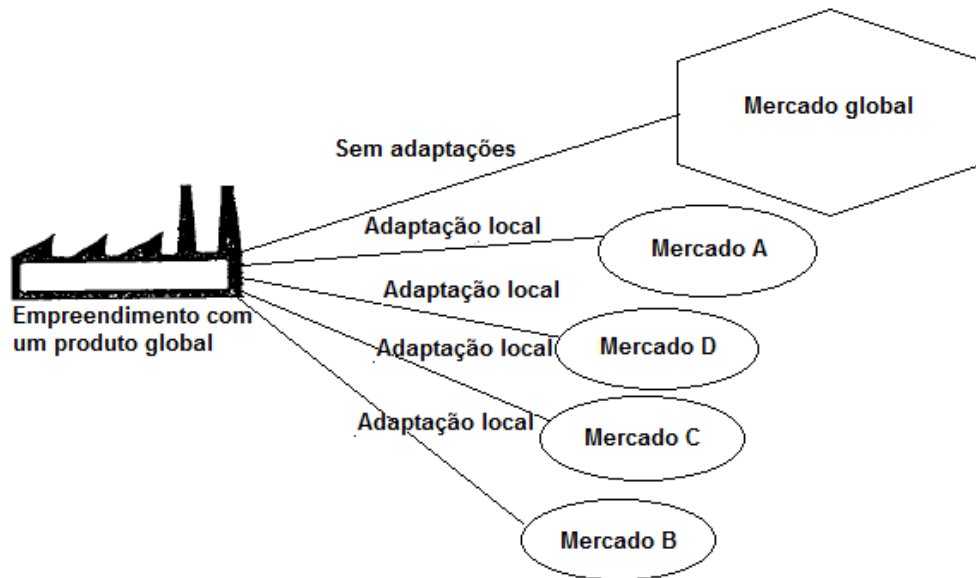
**Quadro 2 – Intervenções locais centralizadas e localizadas de gerenciamento de marketing**

<b>Intervenções</b>	<b>Gerenciamento centralizado</b>	<b>Gerenciamento local</b>
<b>Pesquisa e desenvolvimento</b>	*	
<b>Produção</b>	*	
<b>Marketing</b>	*	*

Fonte: Foglio; Stanevicius (2007, p. 54).

Os desdobramentos de tal processo fazem com que o empreendimento com um produto global sofra adaptações no caminho a ser inserido em mercados locais. Esse caminho pode ser ilustrado no esquema da figura 4 da seguinte maneira:

**Figura 4 – O Modo Glocal – Empreendimento com um produto global endereçado a mercados locais com adaptações oportunas**



Fonte: Foglio; Stanevicius (2007, p. 34) – tradução livre.

As estratégias glocais devem absorver os localismos, em outras palavras, tomar como referência tradições, identidades do produtor e questões locais com um âmbito mais próximo do micro do que do macro, como estão acostumadas a fazer. O conceito de marketing glocal entra, dessa forma, como sendo “uma harmonização, que reflete, em parte, as aspirações das estratégias de marketing global puras, enquanto reconhece as necessidades sobre questões locais de marketing” (SVENSSON, 2001a - artigo não paginado).

As ideias dos autores apresentadas acima então de acordo com o que foi constatado por Bartlett e Ghoshal (1992, p. 12), em sua pesquisa sobre gerenciamento de empresas no exterior:

muitas companhias exploraram – e aceleraram – a convergência de gostos e preferências através do desenvolvimento de produtos que podem ser vendidos em todo o mundo. No entanto, mesmo esta tendência de padronização de produtos tem seu lado desinteressante. Em muitas indústrias, um grupo grande e crescente de consumidores rejeita produtos com *design* e desempenho homogeneizados e mostra desejo de reafirmar suas preferências tradicionais, criando, assim, aberturas – em geral bastante lucrativas – para concorrentes que queiram satisfazer as necessidades de produtos e serviços localmente diferenciados.

Ainda corroborando esses pensamentos, Foglio e Stanevicius (2006, p. 32 – tradução livre), defendem que a glocalização nas atividades de marketing pode ser vista como:

- uma maneira de suplementar a sinergia entre globalização e localização, fazendo uma aliança estratégica;
- um sistema de gerenciar a abordagem sobre o mercado glocal (mercados global/local);
- a capacidade de permanecer enraizada de maneira forte à realidade local, ainda encarando o mercado global;
- a chance de articular uma chave global e local (glocal) na cadeia de valores (sistema de atividades desenvolvidas pelo empreendimento para planejar, produzir vender seus produtos ou serviços),
- e um método que permite os empreendimentos local ou global chegar de maneira otimizada respectivamente nos mercados global ou local

Um possível desdobramento dos fatores citados ao longo deste subcapítulo (“2.4.1 Do global para o glocal”), mas que também pode ser o ponto inicial para uma percepção glocal por empresas de grande porte, é a questão do custeio. Expandindo o mercado para novos segmentos – nichos especializados em um contexto globalizado e mercados locais interessados em produtos globalizados com alterações em detalhes –, é possível obter uma melhor divisão de custos gerais das empresas, reduzindo-se, eventualmente, os custos em unidades de produtos especificamente.

Sendo assim, tomando-se pela base sintetizada do conceito do desenvolvimento da aplicação da glocalização como a estratégia de integração e de interação entre outros dois complexos processos, o de globalização e o de localização, faz-se pensar que o momento atual é o de mais alta saturação da necessidade de uma retomada da inserção localizada de mercados e de produtos.

Para isso, é necessário que a ação glocal de um empreendimento passe pelos pontos a seguir, resumidos por Foglio e Stanevicius (2007, p. 41 – tradução livre):

- disponibilidade de um produto com vocação glocal (produto típico/local para empreendimentos locais, produto global adaptável para empreendimento também global);
- especialização produtiva em setores tradicionais (bens de consumo, etc) e inovadores (ciências da computação, produção tecnológica etc);
- orientação para o mercado glocal;
- presença glocal (filiais e vários programas de distribuição);
- coalizões glociais (*joint ventures*, deslocalização, etc);
- investimentos glociais;
- possibilidade de transferência de tecnologia;
- estratégia de marketing glocal;
- intervenções de suporte organizacional;
- estrutura de negócio que suplemente globalização e localização de forma estratégica;
- gerenciamento preparado para a glocalização.

#### 2.4.2 Os entremeios

O intercâmbio de mercados e a integração de consumidores com produtos é o resultado de um processo interativo, baseado em dois tipos de forças: motrizes e restritivas. A primeira é exemplificada por tecnologia, custeamento e zonas de mercados livres. A segunda, por outro lado, caracteriza-se por miopias gerenciais, cultura organizacional e controle nacional (KEEGAN, 2005 apud VACCARI, 2008). Empresas que absorvem isso são capazes de reconhecer a importância da receptividade local como “ferramenta para obter flexibilidade nas operações internacionais” (BARTLETT; GHOSHAL, 1992, p. 85).

A visão da sociedade não está ligada apenas ao mercado global - com produtos e cultura igualmente globais. A sociedade, hoje, está orientada também para caracterizações locais que, apesar do avanço da globalização, são as salvaguardas das identidades locais - com valores, territórios e regiões locais, por mais pleonasma que isso possa soar. Muitos povos não cancelaram suas tradições devido ao processo massivo de globalização ocorrido no último século (FOGLIO; STANEVICIUS, 2007).

O conceito de “aldeia global” de Marshall McLuhan (1974) é uma perfeita ilustração disso, considerando que há uma definição implícita de que é possível que se seja local, além de global. A aldeia global é aparentemente contraditória em sua essência, mas com uma visão mais ampla é possível que se perceba uma complexa integração dos pontos locais e globais de vista. Nesse caso, a “aldeia” expressa território delimitado, tradições, personificando o significado de localismo. Por outro lado, os meios “globais” são os que possuem o potencial de atingir todo o planeta (globalização dos localismos) e vice-versa (localização do globalismo). A defesa dos localismos pode ser, dessa forma, um fator-chave para o sucesso de estratégias de marketing atuais.

Um segundo ponto básico a ser levado em consideração na transição de uma abordagem de marketing global para o marketing glocal é o próprio processo de globalização em si, principalmente porque dentro dele existem duas vertentes que são interessantes para se pensar uma estratégia de marketing eficaz - que não são necessariamente opostas: a globalização e a localização globalizada. A primeira supõe uma padronização mais rígida, um esqueleto intocável das lógicas criativas, juntamente com a produção massiva.

De acordo com Johansson (2009), esse modelo seria baseado em embalagem, nome de marca, lançamento de produtos, mensagem e campanha de vendas semelhantes, nos

diversos mercados e países. A segunda, por sua vez, diz respeito à manutenção de determinados localismos na vida das pessoas, mesmo que elas estejam no bojo da globalização, ocasionando - ainda que não estritamente de forma necessária - a formação de nichos.

O terceiro fator a ser agregado nesse processo é o de localização, que durante muito tempo – principalmente durante o processo de globalização – era visto como retrocesso e conservador. Hoje, porém, já se reconhece que, mesmo com as delimitações territoriais, econômicas e culturais é possível se conviver em um mundo globalizado e ainda agregar valor a isso. Qualquer território no mundo pode representar uma rica propriedade de produtos, cultura, tradições e história próprias e que podem se desenvolver sozinhos.

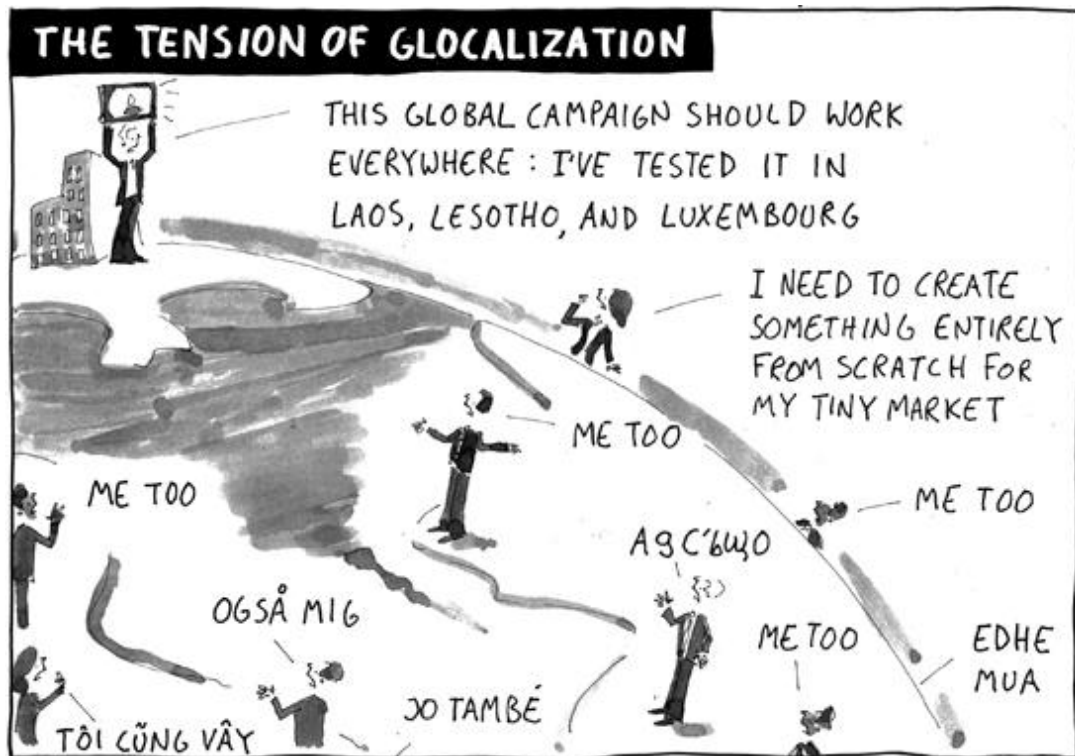
No entanto, quando encontra uma integração estratégica, como a glocalização, essas potencialidades tornam-se ainda mais elevadas. Se essa dinâmica não acontece, os localismos podem perder sua força e se dissolverem com o passar do tempo. Além disso, a localização é capaz de trazer uma contribuição considerável para o desenvolvimento econômico.

A globalização desenvolve uma função de reboque para a economia global, enquanto a localização, por sua vez, também pode obter esse caráter, principalmente no que diz respeito a empresas globais que se dirigem para mercados locais, fazendo as adaptações necessárias em seus produtos (FOGLIO; STANEVICIUS, 2007).

#### **2.4.3 A realidade do marketing glocal**

O processo de glocalização no marketing, ilustrado no cartum da figura 5 abaixo, tem de ser embasado em uma profunda análise político-econômica, tanto global quanto nacional – específica do mercado no qual se incursa. É necessário ter em vista que uma análise estratégica generalizada, de cunho global, não abrange todos os detalhes necessários, “levando-se em conta o funcionamento do mercado [...] e as regras do jogo competitivo” (ALMEIDA; FARINA, 2007, p. 284).

**Figura 5 – A tensão da glocalização**



Fonte: Fishburne (2009).

Além disso, não se pode deixar de considerar as questões de demanda e de oferta, também nos contextos global e local. Esse balanceamento é apresentado como uma contraposição desafiadora na figura 5: “Essa campanha global deve funcionar em qualquer lugar: eu testei no Laos, Lesoto e Luxemburgo” e, do outro lado, “Eu preciso criar algo inteiramente do zero para o meu pequeno mercado”.

Uma boa situação política, com desenvolvimento econômico, ofertas de empregos sólidas e otimismo leva a investimentos e ideais de consumo mais dinâmicos por parte do público, seja esse cenário global e/ou nacional. Obviamente, se as duas instâncias estiverem atreladas, a probabilidade de retorno positivo sobre os investimentos é consideravelmente superior em relação a um terreno desestabilizado (GUNNELL; TIMMS, 2000 apud. FOGLIO; STANEVICIUS, 2007).

Dessa forma, a glocalização não pode ser tomada como uma medida de emergência em relação à globalização. Ela deve ser vista como uma “estratégia capaz de produzir chances fabulosas para empreendimentos que querem agarrar tal oportunidade” (FOGLIO; STANEVICIUS, 2006, p. 37).



Para isso, um planejamento de marketing voltado para uma aproximação concentrada requer pré-condições, como as especificadas a seguir por Foglio e Stanevicius (2007, p. 47 – tradução livre):

- bom conhecimento dos nichos;
- alto custo de marketing e vendas;
- compras pessoais e serviço de alto nível;
- limitado, porém bem seletivo aos competidores;
- existência de nichos interessados nos produtos;
- boa imagem do negócio com referência ao produto oferecido.

Portanto, recomenda-se que a base do processo de planejamento e de desenvolvimento de qualquer estratégia de marketing deve conter como pré-requisito um estudo profundo da sociedade para qual e em que ela será aplicada. Fatores como desenvolvimento socioeconômico, demográfico, político, cultural, comportamental e nível de inserção no comportamento de consumo dentro de um mundo imerso na globalização são os pilares para o início do esboço de qualquer planejamento de novas incursões mercadológicas ou, simplesmente, de manutenção e de atualização das então vigentes. Esses pontos são sintetizados no quadro 3, a seguir:

**Quadro 3 – Bases de segmentação marketing de projetos internacionais**

	<b>Indicadores de mercado</b>	<b>Indicadores de projeto</b>
<b>Nível de país</b>	demográficos, socioeconômicos, fatores políticos, cultura, desenvolvimento tecnológico e estrutura da indústria	barreiras econômicas e legais, condições de mercado, condições culturais com relação ao projeto e parceiros potenciais
<b>Nível de cliente</b>	características da população, fatores socioeconômicos, características da empresa e da organização de compras	características de comportamento, tomada de decisão, compras, partes envolvidas

Fonte: Cova; Ghauri; Salle (2002 apud. ALMEIDA; FARINA, 2007, p. 285).

Partindo dessa análise inicial – que não deve ser tomada necessariamente como passo-a-passo, tendo em vista que se faz necessária uma visão ampla, colaborativa e plural para que se obtenha uma visão 360 graus do cenário –, foca-se em uma segunda etapa do processo: o estudo do empreendimento, atrelado às potenciais iniciativas.

Essa parte, porém, não pode subvalorizar o fato de que para crescer no mercado global na atual conjuntura e também em mercados mais restritos e localizados, as empresas

devem ser capazes de tomar atitudes que se encaixem nas chances que são oferecidas em decorrência da relação integrada globalização/localização.

Um empreendimento global endereçado a mercados locais envolve uma série de condições, segundo Foglio e Stanevicius (2007, p. 48 - 52 – tradução livre):

- alto investimento em pesquisas, adaptações locais, produção, inovação, nível qualitativo e tecnológico, personalização e diferenciação de oferta, gerenciamento, estocagem, marketing, distribuição, vendas, comunicação e promoção, serviços, *persona selling*;
- conhecimento profundo do mercado local;
- notoriedade e imagem;
- suporte indispensável de comunicação e promoção;
- *personal selling* e pós-venda de alto nível;
- cobertura suficiente de mercado
- escolha e aplicação de fatores de diferenciação em relação à concorrência;
- emprego do produto em conformidade com as exigências de um segmento e com características capazes de qualificar o produto de uma maneira exclusiva;
- identificação o preço adequado para tal posicionamento;
- apoio do posicionamento com o *marketing mix* mais adaptável possível
- garantia de lucro do negócio.

Para isso, um dos primeiros fatores a serem trazidos à luz deve ser o *trade*, aqui entendido não como comércio direto propriamente dito, mas, sim, como negócios e os intercâmbios que os permeiam. Concomitantemente, os competidores e suas movimentações têm de ser profundamente analisados, para que, no final da coleta de informações e de cruzamento de dados, seja feita uma análise SWOT<sup>1</sup> de maneira sólida, mas que não significa ser necessariamente imutável ao longo da implementação da estratégia ou até mesmo ao longo do seu desenvolvimento.

Finalmente, outro fator a ser levado em conta e de extrema importância nessa fase é o de inovação tecnológica e o ciclo de vida dos produtos. Não se pode ter uma visão míope dessa dinâmica tecnológica, principalmente quando se trata de uma empresa do setor de TI. A análise tem que ir além dos próprios produtos e agregar pontos que não estão interligados às estratégias da empresa de maneira direta, mas que acarretam em mudanças com dimensões mundiais.

Uma delas é a mudança de hábitos de consumo globalizada e a maneira como as

---

<sup>1</sup> A Análise SWOT ou Análise FOFA ou FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) (em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente). SWOT é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Esse tipo de análise é usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. (WIKIPEDIA, **Análise SWOT**, 2014. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise\\_SWOT](http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT)>. Acesso em: 5 de junho de 2014).

peças enxergam não só a tecnologia em si, mas também a sua própria vida em meio a esses desenvolvimentos. As *trends* não só de uma companhia específica, como também as novidades de todo o mercado, são questões que não podem ficar em segundo plano na elaboração de uma estratégia de marketing mais localizada.

Empresas locais devem adaptar-se com flexibilidade às mudanças tecnológicas e ter em mente que inovação não é apenas um detalhe nesse caso: é uma imposição para a sobrevivência. Uma oportunidade identificada por Foglio e Stanevicius (2006) é a defesa de que o mercado glocal possui as mesmas características tanto do mercado global quanto do local e é “mais flexível, adaptável, e mais viável e dinâmica que as outras” (p. 37).

Svensson (2001b) sintetiza, no quadro 4, todo esse processo básico abordado acima para o início da criação de uma estratégia de marketing por parte de uma empresa global para mercados mais localizados:

**Quadro 4 – O conceito do Marketing Glocal**

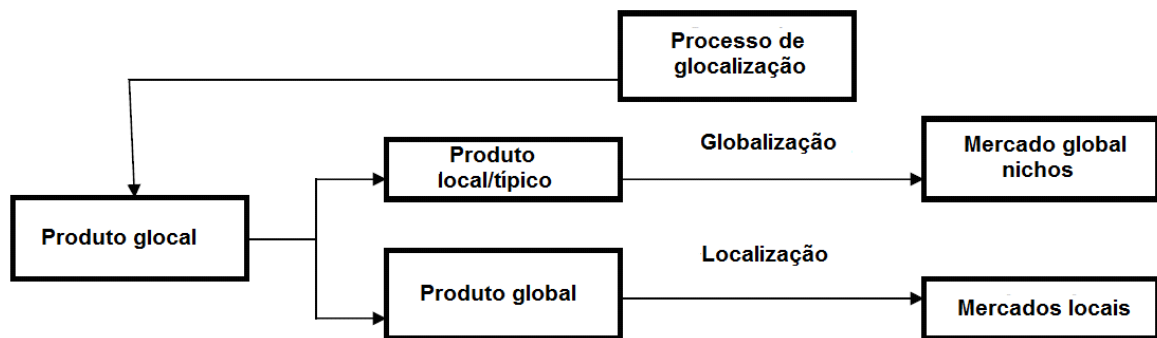
Marketing Global	Marketing Glocal	Marketing Local e Doméstico	Marketing Internacional e Multinacional	
Concentra-se para <b>maximizar</b> suas atividades de marketing em termos de:	Concentra-se para <b>otimizar</b> suas atividades de marketing em termos de:	Concentra-se para <b>maximizar</b> suas atividades de marketing em termos de:	Concentra-se para <b>maximizar</b> suas atividades de marketing em termos de:	
ex.: exclusivamente	ex.: equilíbrio e harmonia	ex.: exclusivamente	primeiramente	secundariamente
estandardização homogeneização similaridade difusão dependência sincronização integração	estandardização vs. adaptação  homogeneização vs. personalização  similaridade vs. diferenciação  concentração vs. difusão  dependência vs. independência  sincronização vs. flexibilidade  integração vs. separação	adaptação personalização diferenciação concentração independência flexibilidade separação	estandardização homogeneização similaridade dependência sincronização integração	adaptação personalização diferenciação concentração independência separação

Fonte: Svensson (2001b, p. 4) – tradução livre.

Estratégias de marketing glocal devem empenhar-se em aperfeiçoar e otimizar o equilíbrio e a harmonia de uma empresa no que tange o foco nas suas atividades de marketing operacionais, passando pela esfera tática, entre outros fatores, em *standardização versus adaptação*, *homogeneização versus personalização*, *similaridade versus diferenciação* e *concentração versus difusão* (VACCARI, 2008).

E, para construir tal processo de maneira concretamente estruturada e satisfatória, se faz necessária a compreensão que os fatores citados anteriormente não são avulsos entre si. Ou seja, *glocalização* e *localização* não são fatores antitéticos e não devem ser tomados separadamente, sendo completamente integradas à *glocalização*, como é ilustrado no seguinte esquema da figura 6:

**Figura 6 – O processo de glocalização**



Fonte: Foglio; Stanevicius (2006, p. 33) – tradução livre.

A *glocalização* não deve ser enxergada como uma forma de se opor à *globalização* ou à *localização*. Ela é uma maneira concreta de gerenciar essas duas esferas de mercado de maneira diferenciada, podendo ser, inclusive, considerada um novo processo de internacionalização (FOGLIO; STANEVICIUS, 2007). Ela é capaz de relançar um produto tipicamente local e, também, fazer com que um produto global se adapte localmente. Para que ocorra êxito nessa dinâmica, é necessário que exista uma base processual de comercialização glocal sólida e estruturada.

### 3. PESQUISA

Este trabalho possui um caráter explanatório, buscando-se aprofundar teorias e proposições gerais por meio de entrevistas qualitativas com grupos específicos. Tal caminho é benéfico, tendo em vista o “desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2001, p. 33). De acordo com Triviños (1987), a pesquisa qualitativa é um destaque, principalmente pelo fato de trabalhar sobre a “representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo” (p. 132).

Alinhando-se com o objetivo da pesquisa e a especificidade do tema, optou-se por um estudo de caso, tendo em vista a defesa da relevância de tal método por Yin (2001): “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como [...] processos organizacionais [...], relações internacionais e a maturação de alguns setores” (p. 21).

Aqui, o estudo de caso é baseado no histórico-organizacional que, segundo Triviños (1987), consiste em uma análise por meio de “arquivos [...], publicações, estudos pessoais com os quais é possível realizar entrevistas etc.” (p. 134 – 135). Dessa forma, esta pesquisa é composta inicialmente por três etapas:

- 1) Pesquisa bibliográfica, para o embasamento teórico – apresentado no capítulo 2;
- 2) Análise de fontes primárias, através de pesquisa em profundidade - representadas por entrevistas diretas, realizadas pessoalmente ou por telefone. O roteiro das entrevistas encontra-se nos Apêndices 1, 2 e 3. O caráter dos entrevistados está definido no quadro 5, a seguir:

**Quadro 5 – Perfil dos entrevistados da empresa**

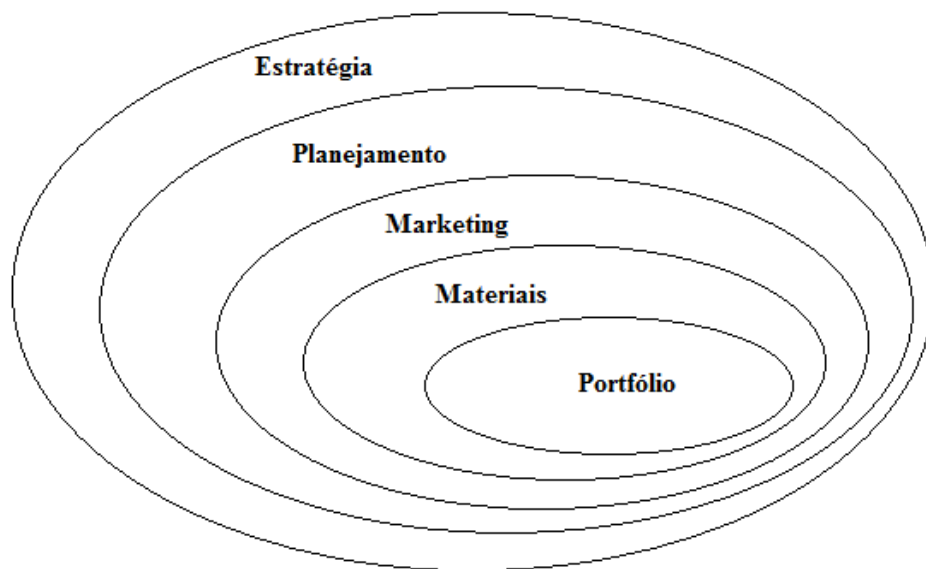
<b>Identificação</b>	<b>Área</b>	<b>Tempo na empresa</b>
Entrevistado A	Vendas	Menos de três anos
Entrevistado B	Inteligência de mercado	Menos de três anos
Entrevistado C	Marketing	Mais de 10 anos

- 3) Análise de fontes secundárias, compostas por documentos e materiais públicos da

empresa, encontrados por meio de busca simples na *web*.

As etapas expostas acima visam responder a pergunta principal, apresentada no capítulo “Introdução”: “Em que nível a empresa analisada realmente adapta suas estratégias de marketing para aeroportos regionais na região das Américas?”. A partir dela, objetiva-se, também, encontrar respostas para questões intermediárias. Essas últimas são divididas em duas categorias: “Estratégias” e “Abrangência e Setorização”, como ilustradas nas figuras 7 e 8 a seguir:

**Figura 7 – Esquema temático de questões – Estratégias**



**Figura 8 – Esquema temático de questões – Abrangência e Setorização**



A interseção entre os fatores das figuras 7 e 8, anteriormente expostas, foi a base para a formulação do roteiro das entrevistas, de caráter explanatório, por carregar um sentido de maneira e de motivo consigo (‘como’ e ‘por que’) “sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (YIN, 2001, p. 28).

A definição do caráter desta pesquisa como explanatório é resumido com base no quadro 6 abaixo:

**Quadro 6 – Pesquisa descritiva com caráter explanatório**

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Cosmos (apud. YIN, 2001, p. 24) – trecho.

Todo esse caminho visou “esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados” (SCHRAMM apud. YIN, 2001, p. 31). “Para Estudos de Caso explanatórios ou descritivos, o exame das evidências de diferentes perspectivas irá aumentar as chances de que o estudo seja exemplar” (ESTUDO, 2007), justificando o caráter heterogêneo dos entrevistados neste trabalho. “Verdadeiramente, os questionários, entrevistas etc. são meios ‘neutros’ que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria” (TRIVIÑOS, 1987, p. 137).

Nessa pesquisa busca-se “propor explicações concorrentes para o mesmo conjunto de eventos e indicar como essas explicações podem ser aplicadas a outras situações” (YIN, 2001, p. 23), considerando, finalmente, uma generalização analítica, a fim de expandir e generalizar as teorias apresentadas no capítulo 2. “Os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos” (YIN, 2001, p. 29).

Com as três etapas acima completadas, finalmente, faz-se uma espécie de interconexão, ou seja, um cruzamento de dados qualitativos entre as respostas da pergunta principal, os dados coletados por meio das entrevistas e dos documentos, somados ao exemplo concreto trazidos à luz pelo *case*.

Por esse estudo se tratar de uma análise descrito-interpretativa, o fio condutor dessa última etapa é a avaliação do nível que ocorre – ou se de fato acontece – a maleabilidade de estratégias de marketing e quais são as vantagens e desvantagens de tal ação.



#### 4. CASE

O ponto de partida da empresa estudada para decidir delinear uma estratégia de aeroportos regionais é o seguinte problema: ela já não via dinamismo em sua receita proveniente dos clientes específicos do setor de aeroportos. Isso é justificado pela presença maciça em aeroportos de grande porte e, até então, a falta de foco para aeroportos regionais.

O entrevistado C, gestor da área de marketing, explica: “aeroportos regionais estão crescendo no mundo todo, porque hoje em dia todo mundo está voando e os aeroportos grandes vão ficando mais saturados”. Identificada tal situação, a companhia começa a delinear uma estratégia para aqueles, incursando em novos mercados, como o das Américas e em consonância com os estudiosos da área, como Foglio e Stanevicius (2006, 2007).

Para que se obtenha sucesso nessa ação regional, é necessário que haja uma visão de maleabilidade e adaptação global sobre as decisões, levando em conta tópicos importantes na inserção em novas negociações como a cultura e a legislação específicas, por exemplo. A companhia, porém, vem enfrentando desafios sistemáticos ao longo desse caminho.

##### 4.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO DE MARKETING E VENDAS GLOBAIS VERSUS LOCAIS

A provedora mundial de TI para o setor aéreo analisada neste *case* vê sua atuação global como um ponto muito forte e um trunfo frente à concorrência. De acordo com o entrevistado C, a empresa “tem mais escritórios que a própria FIFA e o fato de ter uma globalização muito forte é uma característica única na indústria”.

O entrevistado A confirma que “existe uma política global de vendas adaptada regionalmente”. Dessa maneira, a empresa em questão segue uma visão geocêntrica sobre seus negócios. Tal afirmação é baseada na seguinte definição de Keegan e Green (2011): “uma empresa com orientação geocêntrica vê todo o mundo como um mercado em potencial e se esforça para desenvolver estratégias globais integradas” (p. 19).

Esse modo de encarar o mercado como uma totalidade é válido e concreto, segundo Hutt e Speh (2011). Principalmente no que tange às B2Bs, como é o caso dessa companhia, “[...] o planejamento no ambiente industrial requer mais interdependência funcional e uma relação mais estreita com a estratégia corporativa total do que o planejamento no setor de bens

de consumo” (HUTT; SPEH, 2011, p. 35).

Conforme as opiniões dos entrevistados B e C, o objetivo da companhia é “oferecer soluções de forma holística ao invés de ser em partes” e a estratégia para isso é feita de maneira regionalizada sendo essa, contudo, ditada pela área de vendas:

no marketing, por exemplo, temos objetivos relacionados aos objetivos de vendas. [...] As metas de vendas são as principais. As estratégias global, regional etc. vão sendo colocadas em prática a partir dos objetivos de venda. Depois, pelo desenvolvimento das linhas de negócio (entrevistado C).

O entrevistado B resume a opinião acima exposta, dizendo que “a estratégia principal é oferecer soluções para todas as demandas da viagem e fazer uma integração entre as linhas de negócio”. Com base nisso, pode-se entender que a companhia deste *case* possui uma estratégia de orientação policêntrica, de acordo com Keegan e Green (2011), em relação a seus planos de marketing. Companhias guiadas por esse tipo de estratégia podem ser consideradas internacionais, como ilustrado no modelo de organização internacional de Bartlett e Gohshal (1992) – figura 3 (página 23).

O conceito de “marketing sem fronteiras” de Jack Welch, ex-CEO da General Electric, abordado por Keegan (2005 apud. VACCARI, 2008), também seria aplicado na empresa analisada. Essa visão consiste em uma mudança de paradigmas: o foco passa a não ser mais a maximização e supervalorização da microeconomia para a administração de parcerias estratégicas. Portanto, a empresa está no topo da cadeia entre os fornecedores e os clientes, criando valor para os que vão entregar seus serviços para o fator final, podendo ser categorizada como uma companhia internacional.

#### 4.1.2 Integração entre áreas

Pelo fato da empresa focar suas estratégias em um nível internacional e quase que homogêneo, os funcionários vêm enfrentando alguns desafios, que podem ser observados como desvantagens competitivas, em alguns casos, por não estarem alinhados internamente. Com base nas entrevistas realizadas com os gestores, pôde-se observar que a comunicação e a integração internas na companhia não estão alcançando níveis satisfatórios, segundo os próprios entrevistados e de acordo com análises baseadas nas teorias apresentadas no capítulo 2 (HUTT; SPEH, 2011; KOTLER, 2004).

A liberdade de expressar opiniões e fazer novas sugestões é sólida na corporação, porém não gera resultados concretos. O entrevistado A disse: “tenho total liberdade de interação para opinar, enviar sugestões... Se a minha voz vai ser ouvida, aí eu já tenho minhas dúvidas”. O entrevistado B concorda com A, confirmando: “eu sou livre para compartilhar minhas opiniões, [...] mas eu sou mais uma contribuidora do que uma pessoa que toma decisões”.

O entrevistado B, por atuar diretamente com inteligência de mercado e monitoramento da concorrência a um nível global, é o mais isolado de todos, lamentando: “eu não trabalho muito com marketing e vendas [...]. Minha visão é de um nível muito alto e eu não saberia dizer como se dá a integração local”.

Esse gestor, porém, defende que se esforça para se manter integrado com a equipe da região de Américas, afirmando: “a maioria das informações que eu forneço é para um nível mais global, mas eu também atendo demandas locais específicas (quando as recebo)”.

Há uma séria falha de comunicação interna na companhia. Os vendedores não encontram os materiais disponíveis segundo o entrevistado A. Ou seja, os materiais são produzidos, mas os funcionários não tomam conhecimento total disso. Isso vai contra com o que Hutt e Speh (2011) defendem como ideal em uma B2B, principalmente de grande porte como essa.

Os autores defendem que a integração entre áreas e a constante troca de ideias e materiais é fundamental para que a satisfação do cliente seja realmente garantida. No caso da empresa analisada, isso se configura como uma fraqueza que deve ser atendida.

Outra possível barreira à integração entre áreas na corporação, identificada principalmente na entrevista com o gestor de marketing, é o fato de que os vendedores agora são que ditam as regras e o marketing está totalmente condicionado a eles. “Com essa decisão do marketing responder para vendas, a própria estratégia global mudou” (entrevistado C). O foco agora é muito mais os benefícios de vendas em si que, legitimamente, são o ponto central das B2Bs, como já detalhado na parte teórica deste trabalho e que será aprofundada mais adiante neste capítulo.

Contudo, o trabalho de cuidado com a marca em si, ainda segundo o entrevistado C, foi parcialmente deixado de lado em nível global. Isso também se caracteriza como deficiência nas atividades de marketing. O entrevistado C lamenta tal visão:

Eu acho que ocorre uma perda por um lado porque, por exemplo, hoje o marketing está mais operacional do que estratégico. A definição dos poderes é toda da região, é toda de vendas. Eu acho que dessa forma se perde um pouco, mas tudo depende dos presidentes e as relações com o time de vendas. [...] Eu preferia antes de ser assim (há dois anos), porque eu me sentia com mais poder de decisão. [...] Hoje, você continua seguindo as regras corporativas, mas a palavra final está muito mais com os presidentes e vice-presidentes do que com o marketing em si.

O marketing se encontra engessado e está cumprindo um papel de cunho mais operacional, limitando algumas liberdades de decisão cruciais inerentes a ele. Isso pode estar relacionado ao fato de que “o marketing é um departamento muito difícil de ser percebido dentro das empresas em geral” (entrevistado C). Na empresa deste *case*, especificamente, todas as funções, não somente o marketing, estão subalternas a área de vendas (Ibidem).

A fim de avaliar o caráter vantajoso de tal estratégia da empresa, é possível ponderar que, dessa forma, ocorre uma tentativa de dar mais controle para as regiões, por meio do guia do time de vendas, liderado pelos presidentes e vice-presidentes regionais. “Como o objetivo é crescer em vendas, se você parar para analisar a estratégia global, faz sentido” (entrevistado C). O principal objetivo da corporação é, segundo esse gestor, ser o “maior provedor de tecnologia da indústria aérea”.

Não parece, porém, que está gerando resultados mais localizados. Isso pode estar fortemente relacionado com a questão do enfraquecimento interno da voz de marketing, tendo em vista que essa é, por definição, a mais próxima do mercado e sempre busca estar em conexão com novas tendências, seja em que for que a companhia atue (KOTLER, 2004).

A companhia do *case* está tirando a força da área geralmente mais integradora e focada em resultados sólidos que abriga. O fato de o marketing ser subalterno a vendas pode ser apontado como um dos motivos relevantes para a falta de integração interna da empresa.

## 4.2 AEROPORTOS REGIONAIS: UMA NOVA ESTRATÉGIA

Segundo definição do entrevistado B, a decisão para que um aeroporto seja considerado regional pela empresa é baseada no número de passageiros que esse recebe anualmente. Se ele comporta entre 500 mil e dois milhões de passageiros por ano, é caracterizado como regional, independentemente do fato de ter operações domésticas e/ou internacionais em suas instalações. Tal posição é justificada pelo modelo de negócios desses

potenciais clientes especificamente: “o critério é por número de passageiros devido ao modelo de precificação que os aeroportos mantêm” (entrevistado B).

A ideia de focar sobre esse novo *target* partiu da necessidade de buscar novas oportunidades dentro da indústria em que a companhia é especializada. Sua visão sobre esse mercado parte do princípio de que os objetivos principais de aeroportos regionais na maior parte do mundo são: “o aumento da capacidade do aeroporto, sem a necessidade de expansão de novas construções, aumentando a eficiência operacional, atraindo novas companhias aéreas e aumentando as receitas não-aeronáuticas” (site oficial da empresa).

Somada a isso, pode-se detectar a visão de futuro dessa estratégia, a partir de relatos dos entrevistados: “a ideia é nos juntar aos aeroportos regionais enquanto eles crescem e, conforme eles vão ganhando, nós também vamos” (entrevistado B). Em curto prazo, por outro lado, as ações para esses aeroportos ainda não trazem grandes benefícios em termos de ganhos e lucros: “por enquanto eles não podem promover grandes mudanças nas nossas receitas” (Ibidem).

A estratégia para aeroportos regionais, tanto em nível conceitual e global, quanto em regiões específicas, ainda é muito embrionária na empresa. A posição adotada é, ainda, baseada em uma visão muito macro do cenário. O entrevistado A reconhece que tal ação não está gerando retorno, por estar correndo o risco de cair em equívocos como a falta de adaptação e foco regionais: “eu acredito que a empresa precise desenvolver uma agenda com política realista e consistente para aeroportos regionais”. Provavelmente, as tarefas para a glocalização listadas por Foglio e Stanevicius (2006, 2007) – detalhadas no capítulo 2, página 29 – não estão sendo consideradas, uma vez que não há orientação para o mercado glocal, por exemplo.

#### 4.2.1 Portfólio

Em concordância com o site oficial da empresa, ela fornece produtos para o setor de aviação de gerenciamento da comunicação global, bem como infraestrutura e serviços de terceirização. Além disso, ela oferece serviços de gestão e operações de linha aérea comercial de passageiros, operações de voo, de aeronaves e comunicação dos aviões com a equipe de terra, gestão dos aeroportos, operações de bagagens, segurança do transporte e da gestão das fronteiras, e operação de carga.

Apesar dessa abrangência de produtos, o entrevistado A acredita que a venda específica para aeroportos regionais é limitada: “em um aeroporto regional podemos oferecer no máximo 15% do portfólio”. Apesar disso, o entrevistado B disse que não existe um portfólio específico para aeroportos regionais: “não creio que há diferença de portfólio para aeroportos maiores e menores”.

Esse fato pode ser justificado pela razão de que “o portfólio para aeroportos regionais é mais de programas e pacotes do que de produtos” (entrevistado B). Dentro da gama total de produtos e serviços oferecidos, o cliente especificamente regional escolhe e monta seu pacote: “Um aeroporto regional pode comprar qualquer produto nosso, mas eles serão vendidos de forma diferente” (Ibidem).

Essa atitude pode ser um problema. Diante da vastidão de opções, os vendedores podem acabar ficando desorientados e não tomar as melhores decisões sobre o que oferecer para clientes específicos. Serviços importantes podem passar despercebidos em detrimento a produtos que poderiam ficar fora da oferta regional.

Mesmo não possuindo um portfólio dedicado, porém, a companhia acredita que o seu diferencial frente à concorrência é justamente ser capaz de prover qualquer produto ou serviço que o potencial cliente esteja interessado e futuramente contrate: “nenhum dos nossos concorrentes são capazes de fornecer uma plataforma única para apoiar os diferentes modos de operação” (site oficial da empresa).

#### 4.2.2 Comunicação

O ponto fulcral de um negócio B2B é o relacionamento estreito com o cliente. Sendo assim, a área de vendas geralmente é encarada como a principal dentro de corporações desse tipo (HUTT; SPEH, 2011), como é o caso deste *case*. A companhia traz um trunfo importante que é o fato de ter sido criada pelos próprios atuantes da indústria aérea. O entrevistado C confirma, defendendo que a empresa onde trabalha é

o maior provedor de tecnologia da indústria aérea, [...] pelo conceito de como foi criada: pelas próprias companhias aéreas que continuam fazendo parte do nosso *board* [...]. [A empresa] foi criada a partir de uma necessidade de integração das telecomunicações entre aeroportos e companhias aéreas.

O principal argumento de venda é, portanto, a sua experiência e inovação únicas no setor em que atua, exercendo um papel de especialista e parceira com os clientes. Tal posição

é válida, tomando como referência as ideias do próprio Michael Porter (1990), defendendo que “em mercados internacionais, inovações que produzem vantagem competitiva antecipam tanto as necessidades domésticas como as externas” (p. 74). O entrevistado B confirma dizendo que “empresa está no setor há muito tempo e é um parceiro-chave para os clientes [...] e é uma influenciadora também [...]. Ela visa contribuir com a indústria em que se insere com uma visão realista, arrojada e sempre propondo novas soluções”.

O fato de ter “os próprios clientes como parte do *board*” (entrevistado C) contribui para uma responsabilidade ainda mais intensificada no relacionamento com os mesmos. O gestor de marketing corrobora tal preocupação. Quando questionado sobre qual seria a missão da empresa, em sua opinião, ele disse: “a nossa missão é sempre fazer o cliente ter sucesso e ter a tecnologia de ponta que melhor funcione para cada caso”.

A experiência na indústria aérea pode ser uma vantagem, mas não é tudo. Sendo essa a principal mensagem elaborada para seus materiais de comunicação disponíveis em seu *site* oficial público, singularmente pode ser considerada um risco, fazendo com que os argumentos de comunicação não sejam totalmente sólidos. Em concordância com Rodrigues e Veloso (2013), “a confiança nos vendedores (confiança interpessoal) está mais relacionada com o compromisso do que a confiança na organização (credibilidade organizacional)” (p. 547).

Mais uma vez, portanto, é necessário enfatizar que a chave desse tipo de negócio é o contato próximo com o cliente, principalmente pela área de vendas da corporação (venda e pós-venda). Segundo o gestor dessa área, é imprescindível que haja sempre diálogo com quem realmente está na base da empresa, ou seja, os idealizadores dos produtos para, assim, decidir qual é a melhor estratégia de comunicação a ser adotada para cada caso específico: “eu monto minhas apresentações com base em materiais retirados da intranet e em contato com os gerentes desenvolvedores dos produtos” (entrevistado A).

Outro problema sintomático e que impõe sérias barreiras é que a área de vendas não toma conhecimento detalhado dos materiais para reuniões com potenciais clientes brasileiros, por exemplo. O entrevistado A disse: “não sei quem produz o que está intranet”. Mesmo assim, ele crê que “o material precisa ser mais desenvolvido, mais elaborado”.

É uma reclamação latente dos vendedores a falta de direcionamento para a escolha de materiais de divulgação. Esse trabalho, por definição, deveria ser realizado pelo setor de marketing, buscando apresentar quais são as opções de conteúdo e modelos disponíveis, bem

como orientar o que é mais adequado para cada tipo de apresentação de vendas (KOTLER, 2004). O ruído na comunicação entre áreas da empresa é constante.

“Acho que o que tem lá (intranet) é pouco. [...] Pode ser que tenha vídeos para aeroportos regionais, mas eu nunca vi”, disse o entrevistado A. O gestor de marketing regional reconhece essa lacuna: “há muito pouco (material para aeroportos regionais). O que temos são folhetos, que chamamos de *battle cards*, que foram produzidos globalmente”.

Dessa forma, o entrevistado A faz uso apenas de comunicações produzidas pela sede, com formatos padronizados, sem que haja uma adaptação ao cenário em que atua: “eu uso os materiais globais, mas gostaria muito que fossem produzidos materiais regionais”. Essa é uma demanda central, tendo em vista que questões importantes como a de tradução para espanhol e português, por exemplo, são marginalizadas no atual escopo da companhia.

O entrevistado A lamenta, ainda, que não há muitas opções de vídeos disponíveis: “eu adoro vídeo. Se for bom, eficaz, sem dúvida alguma eu uso”. Com base nisso, sugere-se ao marketing regional uma opção para estreitar a relação com os clientes e tornar a comunicação mais eficaz a partir do conceito de glocalização: a criação e produção locais de vídeos com *cases* da região para a qual está sendo direcionada a informação, fazendo uso da língua local, seja ela o português, o espanhol, o inglês ou até mesmo o francês, como é o caso de partes do Canadá e do Caribe.

Essa é uma medida relativamente simples e barata, principalmente para uma empresa com lucros de quase dois bilhões de dólares – segundo o site oficial da companhia –, como é o caso dessa em questão. Com o destaque para a consideração do principal argumento que já é utilizado pela corporação no mercado, o da experiência, por meio da apresentação de casos de sucesso em cada ponto do mapa, o cliente perceberá com mais clareza como os produtos e serviços oferecidos podem contribuir para seu benefício. A ideia-chave dos vídeos é fazer especialmente os clientes em potencial pensarem da seguinte forma: “se eles já fizeram muito bem para outros - que incluem até mesmo meus concorrentes -, por que não daria certo comigo?”.

#### 4.3 AS DEFICIÊNCIAS DA ESTRATÉGIA PARA AEROPORTOS REGIONAIS NAS AMÉRICAS

A parte “4.1.2 Integração entre áreas” mostrou que a empresa não é integrada e a



comunicação interna passa por um período deficitário, tanto em nível de áreas quanto em nível de regiões. Isso afeta diretamente a estratégia para aeroportos regionais especificamente das Américas, que engloba desde América do Norte, passando por América Latina, sendo que o Brasil tem lugar de destaque nessa última.

O gestor de vendas critica que a área de marketing e seus superiores não colaboram e que o esforço para encontrar materiais interessantes é muito grande: “para mim não vem nada, se eu não for atrás, não chega” (entrevistado A). Ainda segundo ele, “o que é feito em conteúdo não está atingindo o objetivo interno”.

Essa é uma base fraca para uma estratégia que ainda está em andamento e fase inicial. As linhas de ação ainda não estão claras bem como o desenvolvimento das mesmas. O entrevistado A sugere que “a empresa precisa desenvolver uma agenda com política realista e consistente para aeroportos regionais, mas [...] nem todo mundo dentro da empresa tem a mesma visão que eu tenho, e isso está sendo um grande problema”.

O entrevistado C insiste no fato de que é muito cedo para tomar certas atitudes: “ainda não estamos fazendo *approaches* em aeroportos regionais, [...] primeiro é preciso entender o mercado”. Vendas, por outro lado, acredita que é necessário desde já que se esteja preparando o terreno: “se não existir um trabalho de *lobby*, não vai funcionar” (entrevistado A). Esse trabalho é o corpo-a-corpo recomendado por Hutt e Speh (2011).

A estratégia de aeroportos regionais nas Américas, principalmente em terras latinas, enfrenta muitos desafios. “Aeroporto regional só cresce se o governo do país injetar investimentos de infraestrutura, o que não quer dizer que será voltado para tecnologia. [...] Quando é, ainda é pouco” (entrevistado C). Para o marketing, no Brasil, por exemplo, “ainda não cabe ter uma pessoa específica para vender para aeroportos regionais, porque não tem plano de ação, não tem investimentos” (Ibidem). Já foi determinado, contudo, que esse território especificamente precisa de atenção. “Temos uma estrutura de força de vendas maior no Brasil hoje em dia, temos um vice-presidente e mais pessoas contratadas” (Ibidem). A ideia de crescimento é dada pelo que o cenário apresenta para a empresa. De acordo com o entrevistado B, “a região está desenvolvendo novas soluções com base nas novas demandas da aviação regional”.

Outro desafio que a companhia enfrenta é o fato de negociar nas Américas por si só, região que é conhecida por abrigar culturas diferentes e que, naturalmente, demanda uma

visão glocal ainda mais atenciosa. Esse é um ponto que torna a falta de adaptação que a empresa vem apresentando com ainda mais risco agregado. O entrevistado C corrobora tal fato, dizendo que “com a estrutura de vendas hoje o ideal seria uma pessoa dedicada para a estratégia de aeroportos regionais para cada país, como é o caso da América do Norte”. Conseguir apoio interno para ações de glocalização não parece ser tarefa fácil. Mesmo no caso dos Estados Unidos, o gestor de marketing disse que não foi um processo rápido. “Estamos ligados a essa fatia de mercado há mais de dois anos, então ficou fácil de conseguir hoje um gerente para cuidar de aeroportos regionais por lá” (entrevistado C).

A partir de relatos como esse, pode-se dizer que a empresa possui uma visão paradoxal no que diz respeito à adaptação de estratégias locais nas Américas como um todo. Ao mesmo tempo em que trabalha observando os mercados locais e procura adaptar-se às demandas criadas por esses, não vem se dedicando a treinar pessoas que atuem naquelas respectivas regiões e precisa melhorar sua comunicação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa foi responder a seguinte pergunta: “em que nível a empresa do *case* realmente adapta suas estratégias de marketing para aeroportos regionais na região das Américas?”. Com base nas análises expostas, mesmo entendendo-se que há uma estratégia geral de marketing global da companhia, que é desenvolvida por planejamentos de marketing regionais, pode-se dizer que a estratégia em questão possui um nível de adaptação glocal baixo.

Dessa forma, a proposição inicial de que a companhia desenvolve estratégias de marketing glocal, adaptando ações de marketing globais no mercado específico de Américas não foi totalmente corroborada. Uma ilustração disso é ter descoberto que materiais de comunicação sobre e para aeroportos regionais não é adaptado à língua local de algumas subregiões das Américas (como o português e o espanhol). Tudo é de cunho global e o conteúdo, a produção, a impressão e a distribuição dos folhetos, por exemplo, é completamente centralizada pela sede. Outra exemplificação disso é o fato de não haver diferença entre o portfólio de produtos e serviços para aeroportos grandes e para esses potenciais clientes que estão em voga. Os vendedores são obrigados a se debruçar sobre um vastíssimo portfólio para pinçar nada mais de 15% do que pode realmente ser oferecido para os aeroportos em questão.

A companhia não está oferecendo, principalmente para os vendedores, meios de como tornar seus produtos mais atraentes para os potenciais clientes por meio da demonstração de proximidade com a sua realidade. Cada país possui suas especificidades culturais somadas a diferenças nos modelos de negócios que passam inclusive por questões legais. As legislações nos Estados Unidos são totalmente diferentes das brasileiras ou das mexicanas, por exemplo. Fazer negócio em cada um desses países é inerentemente algo específico e que deve ser customizado. Apesar disso, o que está sendo vendido e a maneira como isso está se apresentando é uniforme e carregada de riscos.

Ainda que constatado que existe uma vontade real de aplicar o conceito de glocalização à estratégia de marketing e vendas nas Américas para aeroportos regionais na empresa do *case*, esse fenômeno contrário ainda é muito forte. Isso pode ser atribuído, resumidamente, a três fatores, não estando detalhados por ordem de importância a seguir.

O primeiro é relativo à carência de integração entre as diferentes áreas da empresa.

Como pôde ser analisado, os funcionários de inteligência de mercado, marketing e vendas entrevistados não estão alinhados e parecem não dialogar entre si. A comunicação interna está fragilizada. Os ruídos de comunicação tanto verticais quanto horizontais, como puderam ser notados no capítulo 4, são extremamente prejudiciais, principalmente a médio e a longo prazos. A empresa perde muitas oportunidades por conta disso, tendo em vista que vantagens competitivas poderiam ser criadas a partir do intercâmbio de ideias entre pessoas com qualidades distintas que, geralmente, resulta em inovações (RODRIGUES; VELOSO, 2013).

Apesar de ter sido apurado e comprovado que o nível de liberdade que os gestores têm sobre as estratégias da empresa é intermediário, deficiências sistemáticas puderam ser identificadas, devendo ser trabalhadas internamente. Se a voz do funcionário não está sendo ouvida e as sugestões de diferentes áreas para outras não está sendo relevada, como relatado pelos entrevistados, isso pode ser visto como uma desvantagem. Esse fenômeno acontece em muitas corporações principalmente nas de grande porte (RODRIGUES; VELOSO, 2013), como é o caso da empresa analisada. Consequentemente, em algum momento, esses ruídos na comunicação interna poderão refletir nos negócios locais.

Além das fragilidades de comunicação interna da empresa, outro fator-chave para a dificuldade de adaptação glocal para aeroportos regionais nas Américas é que essa estratégia especificamente ainda não foi consolidada internamente e se encontra em estágio embrionário. O público externo, ou seja, os potenciais clientes em si, ainda não veem nada nesse sentido.

A corporação ainda está fazendo um trabalho de estudo e preparação para incursar nesse mercado. Portanto, grande parte das decisões ainda permanece concentrada na sede global que, muitas vezes, peca por não entender as especificidades da região de Américas, especialmente porque essa é muito diversa e abriga culturas demasiadamente heterogêneas (Estados Unidos, Caribe, México, Venezuela, Brasil, por exemplo).

A terceira razão que dificulta a aplicação da glocalização na companhia é a área de marketing estar subalterna e reportando diretamente para vendas. Essa decisão está em desacordo com um dos princípios fundamentais do marketing que é personificar o papel integrador dentro de uma empresa (KOTLER, 2004). O modelo adotado pela B2B do *case* é limitador e influi diretamente na maneira como as demais áreas se comunicam internamente (desenvolvimento de negócios, compras, recursos humanos, finanças, por exemplo).

Mesmo tendo se confirmado a existência de uma ação na região das Américas para vendas, especializada em aeroportos regionais, há diversos fatores que vem tolindo o sucesso que a empresa almeja. Ainda que tenha sido explicado no capítulo 4 que a força de vendas está passando por adaptações globais e locais por conta desse novo foco, não está sendo suficiente. O esforço de unificação está concentrado no papel do presidente da região de Américas e dos vice-presidentes das subregiões. Ou seja, a visão ainda está muito nivelada por alto e as estratégias ainda estão sendo guiadas com base em um nível macro e maximizado, por vezes tendo uma visão míope do que realmente está acontecendo no dia-a-dia do relacionamento com o cliente, chave do negócio B2B (HUTT; SPEH, 2011). Somado a isso, fica mais difícil e custoso chegar a uma definição do que realmente é necessário que seja focado no mercado que está emergindo de aeroportos regionais nas Américas.

A consulta a outras áreas da empresa, além de vendas, marketing e inteligência de mercado seria enriquecedora para ser agregada a esta pesquisa, principalmente no que diz respeito aos desenvolvedores de negócios – que estão concreta e efetivamente dedicados ao cotidiano do mercado – e os gerentes e consultores de recursos humanos – que devem contribuir para um melhor intercâmbio entre as pessoas da companhia como um todo. Um dos desafios do curso deste trabalho foi justamente analisar a totalidade da estratégia de aeroportos regionais nas Américas com a ausência da opinião desses profissionais, constituindo-se uma limitação.

Outro exemplo de restrições e limitações que este estudo carrega é naturalmente por se tratar de um estudo de caso único clássico de caráter explanatório. São intrínsecas a esse tipo de metodologia de pesquisa as barreiras que dizem respeito à aplicação real em outros tipos de caso que estão sendo generalizados aqui (YIN, 2001; TRIVIÑOS, 1987), comprometendo a validade externa.

O fato de o *case* se voltar para uma empresa B2B também abriga algumas vantagens e desvantagens. Esse é um olhar raramente escolhido por estudantes de graduação – especialmente os de Comunicação –, ou seja, podendo ser caracterizado como específico e contribuir efetivamente para eventuais referências e inspiração para futuros estudos. E, por outro lado, acrescenta valor para consultas mercadológicas e gerenciais, pelo fato de ser baseada em atividades que estão acontecendo no mercado empresarial atualmente.

Os achados do *case* podem vir a auxiliar, também, outras empresas em suas análises de marketing, fazendo com que esse estudo seja replicado para outras companhias que são

marcadas pela necessidade de trabalharem suas estratégias glocais. Ainda que esta pesquisa traga benefícios para o enriquecimento da bibliografia acadêmica e de mercado, porém, ainda pode ser tomada como demasiadamente abrangente. Isso se deve ao alto grau de especificidade que caracteriza a empresa do *case* e os negócios tipo B2B.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. R.; FARINA, M. C. Marketing de Projetos: uma realidade do marketing B2B em empresas de construção civil. **Revista Ciências Administrativas**, Vol. 13, No. 2, p. 279 – 291. Fortaleza: Unifor, 2007. Disponível em: <http://ojs.unifor.br/index.php/rca/article/view/277/273>. Acesso em: 04 de março de 2014.
- BARNES, B. E. Publicidade no Marketing Empresarial. In: JONES, P. J. (org.). **A Publicidade Como Negócio**. São Paulo: Nobel, 2002, p. 472 – 480.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior – A Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BAUMAN, Z. **O Mal-Estar da Pós-Modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- CHU, R.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista Administração Pública**, Vol. 4, No. 16. Rio de Janeiro, Setembro – Outubro, 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000500008&script=sci_arttext). Acesso em: 24 de março de 2014.
- DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- DUMITRESCU, L; VINEREAN, S. The Glocal Strategy of Global Brands. **Studies in Business and Economics**. University of Sibiu, 2010. Disponível em: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/blg/journal/538dumitrescu%26vinerean.pdf>. Acesso em: 03 de março de 2014.
- ESTUDO de caso. **Observatório USP de Educação e Pesquisa Contábil**. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/eac/observatorio/metodologia-estudo-caso.asp>. 2007. Acesso em: 10 de abril de 2014.
- FISHBURNE, T. **The tension of glocalization**, 2009. Disponível em: <http://tomfishburne.com/2009/06/the-tension-of-glocalization.html>. Acesso em: 04 de março de 2014.
- FOGLIO, A.; STANEVIČIUS, V. Scenario of Glocal Marketing as an Answer to the Market Globalization and Localization. Part I: Strategy Scenario and Market. **Vadyba/Management**, Vol. 1, No. 10, p. 26 – 38, 2006. Disponível em: [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/10/Antonio\\_Foglio\\_Vaidotas\\_Stanevicius.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/10/Antonio_Foglio_Vaidotas_Stanevicius.pdf). Acesso em: 17 de março de 2014.
- \_\_\_\_\_. Scenario of Glocal Marketing as an answer to the market globalization and localization: action on glocal market and marketing strategy. **Vadyba/Management**, Vol 3 – 4, No. 16 – 17, p. 40 – 55, 2007. Disponível em: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Vadyba/16-17/40-55.pdf>. Acesso em: 17 de março de 2014.

GALINDO, A. A síndrome do avestruz: reflexões sobre a miopia do pensamento econômico de administrativo contemporâneo. **Revista Ciências Administrativas**, Vol. 13, No. 1. Fortaleza, Agosto – 2007. Disponível em: <http://www.ceap.br/artigos/ART11092009141203.pdf>. Acesso em: 24 de março de 2014.

HALL, S. A questão multicultural. In: **Da Diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2003, p. 51 – 99.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B - Gestão de Marketing em mercados industriais e organizacionais**. 1ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

JOHANSSON, J. K. **Global Marketing: foreign entry, local marketing & global management**. 5ª ed. Boston: Irwin McGraw-Hill Companies Inc., 2009. Disponível em: [http://kafebisnis2010.files.wordpress.com/2011/11/ebooksclub-org\\_global\\_marketing\\_foreign\\_entry\\_local\\_marketing\\_and\\_global\\_management.pdf](http://kafebisnis2010.files.wordpress.com/2011/11/ebooksclub-org_global_marketing_foreign_entry_local_marketing_and_global_management.pdf). Acesso em: 02 de março de 2014.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. Introduction to Global Marketing. In: **Global Marketing**. 6ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 2011. Disponível em: [http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/11572/11850324/SLS420\\_Ch01.pdf](http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/11572/11850324/SLS420_Ch01.pdf). Acesso em: 05 de março de 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, G. Marketing: Administração de relacionamentos lucrativos com o cliente. In: **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.

\_\_\_\_\_. **Marketing Management – European Edition**. Harlow, England: Pearson Prentice Hall Publishing, 2009.

LIMA, G. “Pesquisa coloca os vídeos online no topo das preferências dos profissionais de marketing B2B”. **Blog Sambatech**. 18 de janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.sambatech.com/blog/samba-insight/pesquisa-coloca-os-videos-online-no-topo-das-preferencias-dos-profissionais-de-marketing-b2b>. Acesso em: 17 de março de 2014.

PORTER, M. The Competitive Advantage of Nations. **Havard Business Review**. No. 68, Março – Abril, 1990.

MCLUHAN, M. Estradas e rotas de papel. In: **Os meios de comunicação como extensões do homem** (Understanding media). 4ª ed. São Paulo: Cultrix, 1974.

RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. L. Confiança Organizacional, Risco e Criatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 15, n. 49, p. 545 – 561, out./dez. 2013.

ROUSE, M. **What is glocalization?**. 2013. Disponível em: <http://searchcio.techtarget.com/definition/glocalization>. Acesso em: 05 de março de 2014.



SIGNIFICADO / definição de global no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa.

**Dicionário Priberam da Língua Portuguesa.** 2013a. Disponível em:

<http://www.priberam.pt/dlpo/global>. Acesso em: 27 de março de 2014.

\_\_\_\_\_. / definição de local no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa. **Dicionário**

**Priberam da Língua Portuguesa.** 2013b. Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/local>.

Acesso em: 27 de março de 2014.

SVENSSON, G. Glocal Marketing and the Glocalism of Marketing Activities. **Australia and New Zealand Marketing Academy.** Auckland, New Zealand. December 3 – 5, 2001a.

Disponível em:

<http://anzmac.info/conference/2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Svensson2.pdf>. Acesso em: 24 de março de 2014.

\_\_\_\_\_. Glocalization of business activities: a glocal strategy approach. **Management**

**Decision.** Vaxjo – Suécia, Vol. 39, Iss: 1, p. 6 – 18, 2001b.

TRIVINHO, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VACCARI, L. C. "Marketing glocal": marketing global com estratégias locais como vantagem competitiva de mercado. 112 f. 2008. **Dissertação** (Mestrado em Administração).

Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3835/ACF2A4.pdf?sequence=1>. Acesso em: 04 de março de 2014.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE 1**

### **Roteiro de entrevista com gestor da área de vendas**

#### **Início**

Conte-me um pouco da sua trajetória... como você chegou a essa "X"?

Você sempre trabalhou na área de vendas?

Há quanto tempo trabalha na "X"?

Em que região você atua?

O que é a "X" para você?

#### **Estratégias globais da empresa**

Como você definiria a estratégia global da "X"?

Existe uma estratégia de marketing e vendas global na "X"?

Como se relacionam os planejamentos de marketing e vendas global, regional e subregional para você?

Por que você acha isso?

#### **Relação funcionário - estrutura da empresa**

Qual é o seu nível de liberdade sobre o planejamento de marketing e vendas global?

E sobre o regional?

E sobre o subregional?

#### **Contextualizando a estratégia de aeroportos regionais**

De onde você acha que partiu a ideia de dar mais atenção aos aeroportos regionais? Explique detalhadamente.

Qual é a importância dessa nova estratégia voltada para aeroportos regionais em relação à dinâmica dos lucros da empresa?

O que você acha da estratégia de marketing para aeroportos regionais na região em que você atua?

**Relação com a área de vendas**

Existe um plano de ação de vendas especializado em aeroportos regionais na sua região?

Como isso é tratado pela sua equipe?

Fale um pouco sobre a força de vendas. Ela está passando por algum tipo de adaptação global por conta desse regional?

E na sua região, como isso está acontecendo?

Qual é a diferença entre o portfólio de produtos para aeroportos regionais e aeroportos no geral?

**Comunicação**

Quais as comunicações adotadas para os aeroportos regionais? Em que diferencia do global?

Como e onde os materiais de venda para aeroportos regionais são produzidos? Por favor, detalhe as diferenças em relação ao material de venda global.

Como vocês divulgam a estratégia de aeroportos regionais para os próprios funcionários da "X"?

E para os clientes?

## **APÊNDICE 2**

### **Roteiro de entrevista para gestor da área de inteligência de mercado**

#### **Início**

Conte-me um pouco da sua trajetória... como você chegou a essa "X"?

Você sempre trabalhou na área de inteligência de mercado?

Há quanto tempo trabalha na "X"?

Em que região você atua?

O que é a "X" para você?

#### **Estrutura e estratégias da empresa**

Como você definiria a estratégia global da "X"?

Existe uma estratégia de marketing e vendas global na "X"?

Como se relacionam os planejamentos de marketing e vendas global, regional e subregional para você?

Por que você acha isso?

Qual é o seu nível de liberdade sobre o planejamento de marketing e vendas?

#### **Contextualizando a estratégia de aeroportos regionais**

De onde você acha que partiu a ideia de dar mais atenção aos aeroportos regionais? Explique detalhadamente.

Qual é a importância dessa nova estratégia voltada para aeroportos regionais em relação à dinâmica dos lucros da empresa?

Como você define um “aeroporto regional”?

Quais são os critérios levados em conta para tal definição (aeroportos domésticos e internacionais, ou seja, por destinos; número de passageiros; localização etc)?

Essa definição é igual na concorrência?

Esses critérios são comuns a todo o setor?

Existe um plano de ação de vendas especializado em aeroportos regionais?

Como ele é aplicado globalmente?

E regionalmente?

Quais retornos estão sendo recebidos quanto a isso?

Qual é a diferença entre o portfólio de produtos para aeroportos regionais e aeroportos no geral?

Existem produtos específicos para cada região?

## **Comunicação**

Quais as comunicações adotadas para os aeroportos regionais? Em que diferencia do global?

Como e onde os materiais de venda para aeroportos regionais são produzidos? Por favor, detalhe as diferenças em relação ao material de venda global.

Como vocês divulgam a estratégia de aeroportos regionais para os próprios funcionários da "X"?

E para os clientes?

## **APÊNDICE 3**

### **Roteiro de entrevista para gestor da área de marketing regional**

#### **Início**

Conte-me um pouco da sua trajetória... como você chegou a essa "X"?

Você sempre trabalhou na área de marketing?

Há quanto tempo trabalha na "X"?

Em que região você atua?

O que é a "X" para você?

#### **Estratégias globais da empresa**

Como você definiria a estratégia global da "X"?

Existe uma estratégia de marketing e vendas global na "X"?

Como se relacionam os planejamentos de marketing e vendas global, regional e subregional para você?

Por que você acha isso?

Qual é o seu nível de liberdade sobre o planejamento de marketing e vendas global?

E sobre o regional?

E sobre o subregional?

#### **Contextualizando a estratégia de aeroportos regionais**

Como você define um “aeroporto regional”?

Quais são os critérios levados em conta para tal definição (aeroportos domésticos e internacionais, ou seja, por destinos; número de passageiros; localização etc)?

Essa definição é igual na concorrência? Esses critérios são comuns a todo o setor?

Existe um plano de ação de vendas especializado em aeroportos regionais?

Como ele é aplicado globalmente e regionalmente?

Quais retornos estão sendo recebidos?

Qual é a diferença entre o portfólio de produtos para aeroportos regionais e aeroportos no geral?

Existem produtos específicos para cada região?

### **Relação com a área de vendas**

Existe um plano de ação de vendas especializado em aeroportos regionais na sua região?

Como isso é tratado pela sua equipe?

Fale um pouco sobre a força de vendas. Ela está passando por algum tipo de adaptação global por conta desse regional?

E na sua região, como isso está acontecendo?

Qual é a diferença entre o portfólio de produtos para aeroportos regionais e aeroportos no geral?

### **Comunicação**

Quais as comunicações adotadas para os aeroportos regionais? Em que diferencia do global?

Como e onde os materiais de venda para aeroportos regionais são produzidos? Por favor, detalhe as diferenças em relação ao material de venda global.

Como vocês divulgam a estratégia de aeroportos regionais para os próprios funcionários da "X"?

E para os clientes?

Existem produtos específicos para cada região?